

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MÁTRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO DE VENTAS DE
LA EMPRESA FABRICACIONES INSTITUCIONALES LIZANO
TORRES**

ING. DANIEL EFRAÍN LIZANO TORRES

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.

QUITO, 2015

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

Econ. Pablo López Chiriboga, MBA.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, a mis padres Segundo y Yolanda, a mis hermanos Carlos y María Augusta, a mi esposa Ximena y especialmente a mi hija Emilia y a mi sobrina Luana que desde su nacimiento me han motivado para ser cada día una mejor persona.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento para la Pontifica Universidad Católica del Ecuador, su cuerpo docente y administrativo en especial al Ing. Rodrigo Saltos MBA, por su dirección en la presente investigación. De igual manera deseo agradecer a los colaboradores de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres por permitirme realizar la investigación en tan prestigiosa empresa.

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. La Evaluación Interna y Externa de una Organización	3
1.1.1. Análisis PESTEL	3
1.1.2. El Análisis Estructural de las Industrias (5 Fuerzas de Porter)	5
1.1.3. Análisis FODA	14
1.2. El Proceso de Planificación Estratégica de la Calidad	15
1.3. La Normativa ISO 9001:2008	19
1.3.1. La Cadena de Valor	22
1.3.2. Los Mapas de Procesos.....	23
1.4. El Proceso de Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	25
1.4.1. Identificación del Sistema de Gestión de Calidad.	25
1.4.2. Descripción de los Procesos del SGC.....	26
1.4.3. Definición y Documentación de los Procesos del SGC.	27
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO	29
2.1. Descripción de la Empresa	29
2.1.1. Estructura Organizacional	31
2.2. Descripción Externa de la Empresa.....	32
2.3. Descripción Interna de la Empresa.....	36
3. EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	40
3.1. Análisis PESTEL	40
3.1.1. Análisis de Fuerzas Políticas y Gubernamentales (P)	41
3.1.2. Análisis Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	44
3.1.3. Análisis Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	49
3.1.4. Análisis Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	50
3.1.5. Análisis Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	50
3.1.6. Análisis Fuerzas Legales (L)	51
3.2. Análisis Michael Porter	52
3.2.1. Ingreso de Competidores Potenciales.....	52

3.2.2.	Rivalidad de Competidores Actuales	53
3.2.3.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	54
3.2.4.	Poder de Negociación de los Clientes	54
3.2.5.	Amenaza de los Sustitutos.....	55
3.3.	Identificación de la Matriz FODA.....	55
3.3.1.	Identificación de fortalezas.....	55
3.3.2.	Identificación de oportunidades.....	57
3.3.3.	Identificación de debilidades	58
3.3.4.	Identificación de amenazas.....	59
3.4.	Matriz FODA.....	59
3.5.	Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	60
3.6.	Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)	62
3.7.	Resumen Análisis Interno y Externo de la Organización.....	63
4.	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL	64
4.1.	Evaluación Visual de Campo	64
4.1.1.	Resultados de la Evaluación Visual de Campo	67
4.2.	Evaluación del Talento Humano	68
4.2.1.	Metodología.....	68
4.2.2.	Población y Muestra	70
4.3.	Evaluación de Cumplimiento de Normativa ISO	74
4.3.1.	Lista de Verificación de la Normativa ISO 9001:2008	74
4.3.2.	Informe del Diagnóstico	83
5.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA EL SUBPROCESO DE VENTAS	91
5.1.	La Cadena de Valor	92
5.2.	Mapa de Procesos	94
5.3.	Manual de Calidad.....	97
5.4.	Manual de Procedimientos	98
5.5.	Política de Calidad.....	99
5.6.	Objetivos de Calidad	104
5.7.	Caracterización de Procesos	108

6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	109
6.1. Proceso de Implementación de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad en el Subproceso de Ventas.....	111
6.1.1. Comunicación y Divulgación del Sistema de Gestión de la Calidad	111
6.1.2. Capacitación del Sistema de Gestión de la Calidad	111
6.1.3. Primera Auditoria Interna.....	112
6.1.4. Revisión del Sistema	112
6.1.5. Mejora Continua	113
6.1.6. Auditoria Externa	114
6.2. Costo-Beneficio de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	115
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
7.1. Conclusiones.....	118
7.2. Recomendaciones	119
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	123

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del Análisis PESTEL.....	5
Figura 2. Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter.....	6
Figura 3. Las cuatro zonas de la matriz FODA.....	14
Figura 4. Planificación Estratégica de la Calidad.....	15
Figura 5. Proceso de Planificación Estratégica de la Calidad.....	16
Figura 6. Modelo de Gestión de Calidad basado en Procesos.....	20
Figura 7. ¿Qué es un proceso?.....	20
Figura 8. Cadena de Valor de Michael Porter.....	23
Figura 9. Objetivos de los Macroprocesos.....	24
Figura 10. Representación del Mapa de Procesos.....	24
Figura 11. Etapas de la planificación del sistema de gestión de la calidad.....	25
Figura 12. Secuencia de procesos de la organización.....	26
Figura 13. Estructura del Manual de Calidad.....	28
Figura 14. Estructura Organizacional de la empresa.....	31
Figura 15. Contratos Adjudicados periodo 2008-2015 de la organización.....	34
Figura 16. Proveedores de Materia Prima de la empresa.....	36
Figura 17. Categorización de Productos SNCP.....	37
Figura 18. Categorización de Productos SNCP.....	38
Figura 19. Productos comercializados por la organización.....	38
Figura 20. Productos importados por la organización.....	38
Figura 21. Variables análisis PESTEL.....	40
Figura 22. Diversificación de la Matriz Productiva Exportaciones Primarias.....	41
Figura 23. Presupuesto para Contratación Pública Ecuador.....	42
Figura 24. Contribución de la inversión pública en la producción doméstica (2012).....	45
Figura 25. Balanza Comercial del Ecuador Enero-Junio 2015.....	46
Figura 26. Gasto Público del Ecuador 2013.....	47
Figura 27. Precio del Barril de Petróleo septiembre de 2015.....	47
Figura 28. Evolución del Salario Mínimo Ecuador.....	48
Figura 29. Matriz FODA de la organización.....	60
Figura 30. Tamaño de la Muestras Población Finita.....	70
Figura 31. Conocimiento de la Política de Calidad de la Organización.....	71

Figura 32. Conocimiento de la Política de Calidad de la Organización.....	71
Figura 33. Conocimiento de Objetivos de Calidad de la Organización	72
Figura 34. Conocimiento de la Política de Calidad de la Organización.....	72
Figura 35. Variables de Capacitación de la Organización	73
Figura 36. Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 en la organización.....	83
Figura 37. Cadena de Valor de la organización.	92
Figura 38. Mapa de Procesos de la organización.	95
Figura 39. Inventario de Procesos de la organización.....	96
Figura 40. Política de Calidad de la organización.....	104
Figura 41. Tabla de Control de objetivos de calidad de la organización.	107
Figura 42. Plan Operativo para un objetivo de calidad.	107
Figura 43. Plan de Implementación del SGC.....	109
Figura 44. Actividades del Plan de Implementación del SGC.....	110
Figura 45. Modelo de Mejora Continua.	114
Figura 46. Costos de Certificadoras de Calidad.....	115
Figura 47. Inversión Plan de Implementación del SGC.....	116
Figura 48. Causales de Inhabilitación de Ofertas.....	117

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proveedores invitados a procesos SNCP 2015.	35
Tabla 2. Resultado de la Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos	61
Tabla 3. Resultado de la Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.	62
Tabla 4. Cuestionario de la encuesta del Sistema de Gestión Actual.	69
Tabla 5. Matriz de Diagnóstico de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008	75
Tabla 6. Acciones a desarrollar en la organización previo a la implementación del SGC.	84
Tabla 7. Hoja de Análisis para la Planificación de la Calidad Proceso de Ventas SNCP.	100
Tabla 8. Directrices de Calidad de la organización.	101

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación fue realizada con el objetivo de proponer la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la organización Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

Es importante la elaboración del marco teórico que sirva como sustento de conceptos administrativos y de gestión de calidad de los temas que serán analizados en la investigación.

Inicialmente se desarrollo un análisis de situación actual de la empresa frente a aspectos Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del país, posteriormente se realizó un estudio de la situación competitiva de industria textil frente al Sistema Nacional de Contratación Pública.

Posteriormente se realizó la evaluación del Sistema de Gestión Actual y se efectuó la aplicación de una lista de verificación para determinar el grado cumplimiento de la Norma ISO 9001: 2008 en la organización.

Una vez que se determinó el grado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008, se realizó el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad a ser implementado, para lo cual se realizó la planificación estratégica de la calidad que tiene como salida del proceso el Manual de Calidad como lo establece la Norma ISO 9001:2008.

Finalmente se realizó la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización específicamente para el proceso de ventas, mediante la cual se obtuvieron resultados los mismos que fueron presentados y discutidos.

La alta dirección en base a los resultados obtenidos en la presente propuesta decidirán si el Sistema de Gestión de Calidad deberá ser implementado totalmente en la organización en el corto plazo con el objetivo de que este sea certificado y registrado.

INTRODUCCIÓN

El lunes 4 Agosto del 2008 mediante Registro Oficial No. 395 la Asamblea Nacional Constituyente decreta la creación de un Sistema de Contratación Pública, mediante esta ley el Estado ecuatoriano garantiza que la adquisición de bienes y servicios servirán como elemento dinamizador de la economía local y nacional, identificando la capacidad ecuatoriana y promover la generación de ofertas competitivas, que a través de la producción nacional se fomentará la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la redistribución de la riqueza.

La mayoría de las empresas que representan la industria textil ecuatoriana no se habían preocupado por el cliente y su grado de satisfacción, tampoco habían desarrollado procesos internos para su participación en contratación pública.

El estado ecuatoriano brinda la oportunidad de reactivar la economía de la industria textil obligando a las instituciones públicas adquirir bienes y/o servicios de origen nacional y alto grado de calidad a precios que estén dentro del presupuesto establecido por cada organismo.

Con los antecedentes presentados ¿La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de ventas en la organización FABRICACIONES INSTITUCIONALES LIZANO TORRES le permitirá mejorar su proceso de ventas para que este sea más eficaz de tal que manera le permita obtener una ventaja competitiva y se pueda aumentar el nivel de ventas de la empresa?

El objetivo de la presente investigación es realizar una Propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de ventas a través del Sistema de Compras Públicas para la organización que entre en vigencia partir de enero del 2016.

Existe la necesidad de presentar los siguientes objetivos específicos de la organización:

- Analizar la situación interna y externa de la organización frente a la situación actual del país y frente a la participación en el Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Analizar el grado de cumplimiento de la organización con respecto a la Norma ISO 9001: 2008.
- Realizar el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización basado en la norma ISO 9001:2008.
- Realizar la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad para un procesos específico de la organización y analizar los resultados obtenidos.

Con la información obtenida de la evaluación interna y externa de la organización se presenta una propuesta de mejora de la estructura organizacional como soporte para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se realiza el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad a implementarse en la organización que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para que sea divulgado y comunicado, para posteriormente realizar el proceso de capacitación acerca del uso y utilidad del mismo.

Finalmente, se presenta la documentación de soporte para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad del proceso de ventas, que servirá de guía para la elaboración de la totalidad de procesos de la organización.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. La Evaluación Interna y Externa de una Organización

Es esencial realizar la evaluación interna y externa de la organización para determinar su situación actual en el entorno y ejecutar una planificación estratégica adecuada a las condiciones resultantes del diagnóstico inicial, el objetivo de una correcta planificación estratégica es asegurar la permanencia de la organización en el mercado a largo plazo.

1.1.1. Análisis PESTEL

“El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que tiene por objetivo identificar el entorno futuro en el que se desenvolverá la empresa” (Parada, 2015)

PESTEL es un acrónimo de palabras que corresponden a un factor de análisis en particular, los factores a estudiar son: Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Las políticas adoptadas por el gobierno nacional se encuentran estipuladas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, principalmente están enfocadas en el cambio de la matriz productiva que trata de reemplazar la dependencia de los ingresos de la explotación petrolera y la exportación de bienes primarios como banano, rosas, camarones, etc., por ingresos resultantes de nuevos sectores económicos.

Con las políticas adoptadas en menester analizar los beneficios de las decisiones gubernamentales adoptadas que sean beneficiosas o perjudiciales para la industria textil y por otra parte los cambios estratégicos que las empresas textiles deben realizar para adaptarse a la política nacional y aprovechar las oportunidades

Desde el año 2000 el país no posee política monetaria y las políticas gubernamentales tienen incidencia en las variables económicas del país, el aumento del precio del petróleo ha ocasionado que el gobierno adopte la política de aumento del gasto o inversión pública.

Tomando en consideración que el presupuesto del estado está conformado por el ingreso fiscal (impuestos) y por los ingresos variables (venta de petróleo), es importante analizar la situación de la industria textil frente a las variables macroeconómicas y microeconómicas ante una eventual reducción de la inversión pública o la caída del precio del petróleo.

El nivel cultural del país como factor sociológico es importante para determinar las necesidades y expectativas de los clientes e incluir este análisis en la planificación estratégica de las organizaciones, algunos factores sociológicos que deben ser analizados son: el tipo de consumo de los habitantes del país, el nivel de estudios, el nivel de ingresos, factores demográficos como: edad, género, clases sociales, etc.

El factor tecnológico tiene un impacto representativo en las organizaciones debido a que diariamente ingresan al entorno nuevas tecnologías que colaboran con las actividades empresariales, esta tecnología puede estar enfocada en hardware como maquinaria, equipos de computación y en software como paquetes informáticos.

Adicionalmente es imprescindible analizar los cambios tecnológicos futuros en los que se verá envuelta la sociedad y la tecnología que se implantará en el país por parte del estado y por parte de la empresa privada y el impacto que significarán estos cambios en la industria textil.

La tendencia mundial es el cuidado del medio ambiente, los diferentes tipos de industrias deben preocuparse por el uso efectivo de los recursos naturales escasos, el factor ecológico en las organizaciones debe ir enfocado a la responsabilidad social corporativa frente a las leyes de protección ambiental y el consumo de energía, el reciclaje y desecho de residuos.

Los factores legales para las organizaciones están determinados por los cambios en la normativa legal relacionada con la empresa en temas como emisión de licencias,

legislación sobre el empleo y beneficios y obligaciones de los colaboradores, la propiedad intelectual, leyes y salud, seguridad laboral, leyes de contratación pública, etc.

El país ya cuenta instituciones públicas que gestionan la gestión legal de las organizaciones, es imprescindible el cumplimiento de la normativa legal para el normal funcionamiento de las organizaciones con el fin de evitar sanciones, multas o cierre de los establecimientos.

La importancia del análisis PESTEL del entorno actual de la industria y la organización es determinar como se comportará el mercado en un futuro cercano y en base a los resultados obtenidos realizar una adecuada planificación estratégica que contribuya con el desarrollo de la organización.

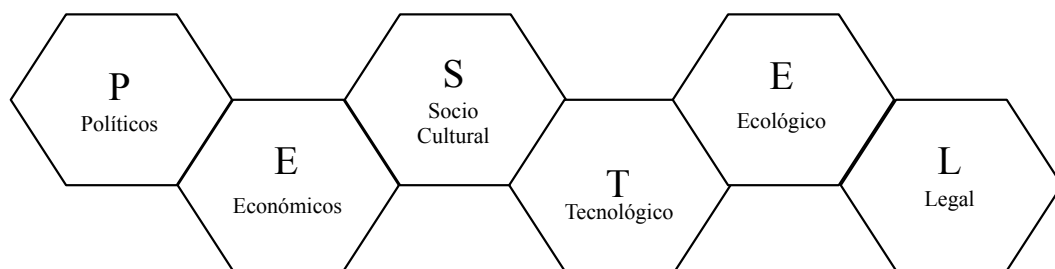


Figura 1. Modelo del Análisis PESTEL.

Fuente: Tomado de (Business PowerPoint Templates, 2014)

1.1.2. El Análisis Estructural de las Industrias (5 Fuerzas de Porter)

“El análisis estructural de las industrias es relacionar a cada empresa con su entorno” (Porter, 1982, p. 43).

Para el análisis de la presente investigación se ha determinado que las organizaciones que desarrollan actividades económicas similares son consideradas como industria, es importante establecer la situación actual de la organización frente a las organizaciones que comprenden la industria textil y la factibilidad de ingresar a participar en ella o en su defecto seguir participando en el caso de que la empresa ya se encuentre operando.

Las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. (Porter, 2002, p. 4)

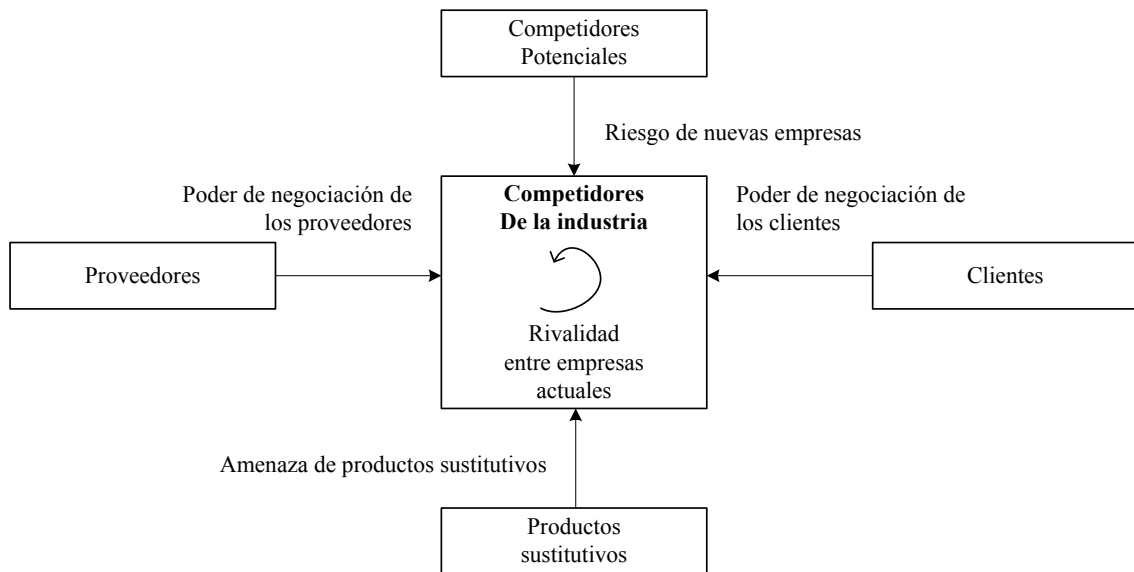


Figura 2. Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter.

Fuente: Tomado de (Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, 1982)

Ingreso de Competidores Potenciales (Barreras de Entrada-Salida)

Para impedir el ingreso de nuevos participantes en la industria textil las empresas generan barreras de entrada que dificulten el ingreso en la industria con el objeto de asegurar su participación en el mercado.

Las barreras de entrada que incluyen el análisis estructural de la organización son:

- **Economías de Escala**

“Las economías de escala hacen referencia a las reducciones de los costos unitarios de un producto a medida que aumente periódicamente el volumen absoluto de la producción.” (Porter, 1982, p. 44).

Las economías de escala son importantes para determinar la estrategia de la organización acerca de su producción: liderazgo en costos o liderazgo en diferenciación.

- **Diferenciación del Producto**

“La diferenciación de los productos significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores por el hecho de haber sido las primeras en entrar a la industria.” (Porter, 1982, p. 49).

- **Inversiones de Capital**

“La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación y desarrollo que demandan riesgo o son irrecuperables.” (Porter, 1982, p. 50)

- **Costos Cambiantes**

“Son los costos que paga el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro” (Porter, 1982, p. 50)

- **Acceso a Canales de Distribución**

“Surge una barrera de entrada cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto (Porter, 1982, p. 51)

- **Políticas Gubernamentales**

“Las políticas gubernamentales pueden limitar o prohibir el ingreso de empresas en ciertas industrias, aplicando requisitos para conceder licencias, permisos de funcionamiento o restringiendo el acceso a materias primas” (Porter, 1982, p. 53).

El análisis de las barreras de entrada es importante para determinar la factibilidad del ingreso de la organización a competir en la industria textil y determinar las condiciones que plantea la industria en temas de inversión, conocimiento de los procesos productivos y rentabilidad esperada.

Este estudio previo dotará a la organización de herramientas en la toma de decisión para el ingreso a la industria textil o en su defecto para la implementación de nuevas estrategias a las organizaciones que ya se encuentran participando.

Barreras de Salida

En el caso de que la organización por distintas causas tenga la necesidad de abandonar la industria es importante analizar la factibilidad de su salida y los factores que la limitan y si esta decisión afectaría económicamente a la organización.

Las barreras elevadas para la salida de la industria implican activos especializados (vinculados con el negocio específico), costos fijos para salir (liquidación de trabajadores), interrelaciones estratégicas (relaciones de dependencia), barreras emocionales (lealtad de los empleados) y limitaciones gubernamentales. (Chiavenato & Sapiro, 2010, p. 102)

Rivalidad entre Competidores Actuales

“Las organizaciones compiten de manera activa y vigorosa en la industria, es clave determinar las características de las organizaciones para determinar su grado de competitividad” (Porter, 1982, p. 59)

- **Competidores Numerosos**

“Independientemente que en la en la industria existan pocas empresas, si estas tienen un tamaño y recursos similares aparece la tendencia de luchar entre sí” (Porter, 1982, p. 59).

- **Lento Crecimiento de la Industria**

“Las empresas que desean expandirse utilizan a la competencia para alcanzar mayor participación en el mercado logrando que la competencia sea inestable” (Porter, 1982, p. 59)

- **Altos Costos Fijos o de Almacenamiento**

“El alto valor de los costos fijos hace que las empresas reduzcan los precios de los productos para asegurar las ventas” (Porter, 1982, p. 60)

- **Ausencia de Diferenciación del Producto**

“Cuando existe ausencia de diferenciación del producto o servicio en la organización, la decisión del cliente se basará en el precio y en el servicio, haciendo que la competencia sea muy inestable” (Porter, 1982, p. 60)

- **Competidores Diversos**

“Las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para el resto de organizaciones que comprenden la industria en función de su cultural organizacional” (Porter, 1982, p. 60)

- **Aumento de la Capacidad**

“Cuando las economías de escala indican la necesidad de incrementar la capacidad de producción, estos incrementos desestabilizan el equilibrio oferta/demanda en la industria.” (Porter, 1982, p. 60)

- **Importantes Intereses Estratégicos**

“Cuando las empresas desean alcanzar un objetivo estratégico específico pueden sacrificar la rentabilidad para alcanzar sus metas, convirtiendo inestable la rivalidad con las organizaciones de la industria” (Porter, 1982, p. 61)

Poder de Negociación de los Clientes

“Los clientes compiten con la industria cuando obligan a reducir los precios, cuando pueden negociar una mejor calidad o más servicios” (Porter, 1982, p. 66).

Es importante determinar el poder de negociación de los clientes, es decir que si sus estrategias pueden condicionar a las organizaciones de la industria textil, en temas de precio, especificaciones técnicas y servicios adicionales exigidos.

Los compradores o clientes tendrán poder de negociación en la industria cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- **Los Clientes son grandes compradores**

“Si un cliente realiza gran volumen de compras, crecerá la importancia de la transacción en cuanto la industria se caracterice por elevados costos fijos” (Porter, 1982, p. 66)

- **Productos Estándar**

“Con la seguridad de que siempre encontrarán nuevos proveedores los clientes pueden enfrentar a una empresa con otra” (Porter, 1982, p. 66).

- **Costos Cambiantes de los Clientes**

“Los costos cambiantes definidos anteriormente ligan al comprador a determinados vendedores” (Porter, 1982, p. 66) .

- **Integración Vertical**

“Los clientes cuando están parcialmente integrados o ponen en riesgo la integración acostumbran a negociar amenazando a los proveedores con la auto manufactura” (Porter, 1982, p. 67).

- **El cliente tiene toda la Información.**

“Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de los proveedores, suele tener una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos” (Porter, 1982, p. 67)

Poder de Negociación de los Proveedores

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrece. (Porter, 1982, p. 68).

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores son las siguientes:

- **Pocos Proveedores en Organizaciones Proveedoras Concentradas**

“Los proveedores que venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, la calidad y en las condiciones de la transacción. (Porter, 1982, p. 69)

- **Monopolio de Proveedores en la Industria.**

“Algunos proveedores controlan a la industria a través de la venta de bienes diferenciados con características únicas” (Porter, 1982, p. 69).

- **La industria no es importante para el grupo de Proveedores.**

Cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, serán mucho más propensos a ejercer el poder. (Porter, 1982, p. 69).

- **El producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente.**

“El recurso productivo contribuye al éxito del procesos de manufactura o a la calidad del producto del cliente” (Porter, 1982, p. 69).

- **Proveedores con productos diferenciados**

“Los productos que ofrecen los proveedores son diferenciados entre sí o sus costos son cambiante lo que impide enfrentar a los proveedores entre sí” (Porter, 1982, p. 69)

- **Integración Vertical de Proveedores**

“Dependiendo del grado de rentabilidad algunos proveedores pueden llegar a convertirse en productores de bienes similares a los que la industria produce y convertirse en competidores” (Porter, 1982, p. 70).

Amenaza de Productos Sustitutos

“Todas las empresas de una industria compiten entre sí con productos sustitutivos imponiendo condiciones técnicas similares de sus productos, limitando los precios y el grado de rentabilidad” (Porter, 1982, p. 61)

La importancia de aplicar el análisis estructural de Michael E. Porter en la industria textil, es obtener información valiosa para la toma de decisiones estratégicas de la organización y percibir los cambios que se están presentando en el mercado para tomar medidas que permitan la permanencia de la organización a largo plazo en la industria.

Es indispensable de igual manera analizar la estructura organizacional interna, para determinar que tipo de productos fabricar dependiendo del tipo de mercado, poniendo en consideración liderar en diferenciación a través de productos con un alto grado de calidad o en su defecto producir en grandes lotes de unidades para disminuir los costos de producción para lo cual es necesario un adecuado sistema de gestión interna o el aumento de la capacidad instalada respectivamente.

El resultado del análisis externo de la organización dotará de importante información para la toma de decisiones en la organización.

1.1.3. Análisis FODA

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas siendo las fortalezas y debilidades internas de la organización y las oportunidades y amenazas externas a la organización. (Apaza, 2010, p. 55).

El análisis FODA establece la situación actual de la organización desde la perspectiva interna y externa, identifica las fortalezas y oportunidades que posee la organización para determinar ventajas competitivas frente a sus competidores. Determina también las debilidades que deberán ser subsanadas a través de la reestructuración de procesos internos para minimizar el riesgo de que la organización no pueda afrontar las amenazas externas.

La información del análisis FODA sirve para determinar los objetivos y estrategias de la organización.

Diagnóstico interno			
Diagnóstico externo	Fortalezas	Debilidades	
	Aprovecha el campo que domina la empresa	1	2
Oportunidades			Mantenerse en la posición actual
Amenazas	Campos en los que la empresa puede aprovechar	3	4
			Campo de riesgo acentuado

Figura 3. Las cuatro zonas de la matriz FODA.

Fuente. Tomado de (Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010)

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (David, 2003, p. 149)

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (David, 2003, p. 150)

1.2.El Proceso de Planificación Estratégica de la Calidad

La planificación estratégica de la calidad establece directrices de calidad para la organización, el resultado de este tipo de planificación de la calidad es la política de calidad y los objetivos de calidad. (López, 2012, p. 17)

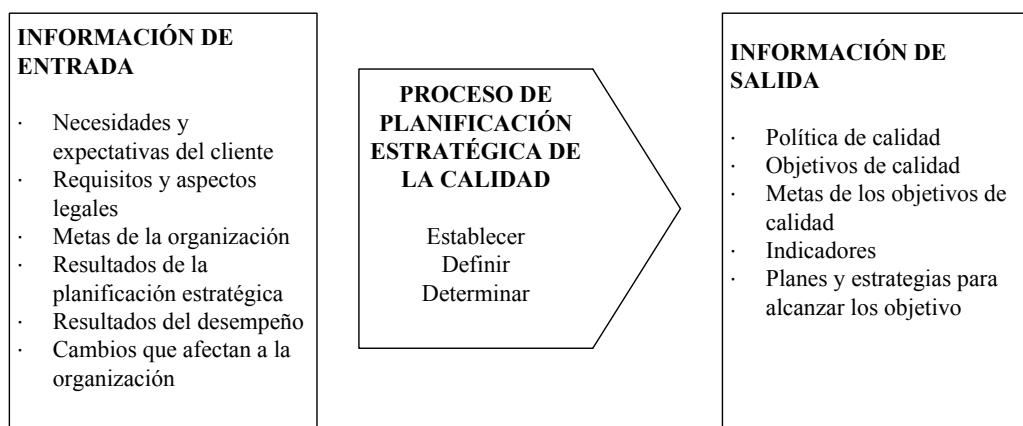


Figura 4. Planificación Estratégica de la Calidad.

Fuente: Tomado de (ISO 9000 y la Planificación de la Calidad, 2012)

La planificación estratégica de la calidad es un proceso establecido que posee entradas basadas en la información entregada por el cliente y aspectos relativos a la planificación estratégica de la organización, las mismas que van a establecer y definir directrices de calidad a ser incorporadas en la planificación estratégica.

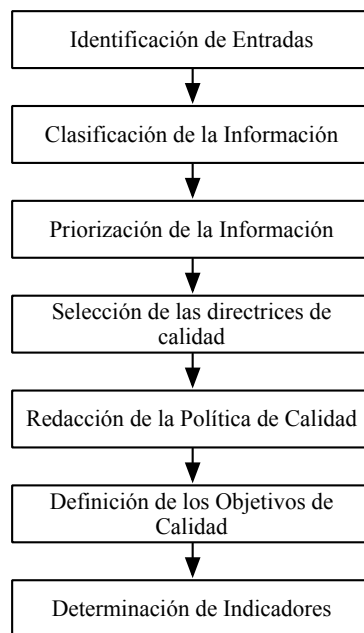


Figura 5. Proceso de Planificación Estratégica de la Calidad.

Fuente: Tomado de (ISO 9000 y la Planificación de la Calidad, 2012)

Identificación de las Entradas

“En el proceso de planificación estratégica de la calidad es indispensable conocer las necesidades y expectativas del cliente” (López, 2012, p. 20)

- **Necesidades y Expectativas del Cliente**

“La información de las necesidades y expectativas de los clientes puede ser recolectada con herramientas como evaluaciones de la satisfacción del cliente, estudios de ventas y mercadeo o por las quejas y reclamos del cliente” (López, 2012, p. 20)

- **Requisitos y Aspectos Legales**

“La planificación de la calidad considera el cumplimiento de los requisitos legales relacionados con el producto y los procesos” (López, 2012, p. 21)

- **Metas de la Organización**

“La planificación estratégica de la organización define directrices y metas que pueden cubrir múltiples aspectos, estas directrices deben ser consideradas como elementos de entrada para la planificación de la calidad” (López, 2012, p. 20)

- **Expectativas de las Partes Interesadas**

“Se debe incluir la información de las expectativas de las partes interesadas dentro de la planificación estratégica de la calidad, las partes interesadas de la organización son los accionistas, los proveedores, la sociedad y los colaboradores de la empresa,” (López, 2012, p. 21)

- **Resultados de la Planificación Estratégica**

“Los resultados del proceso de planificación estratégica también incluyen directrices de la organización como los que se indican en el direccionamiento estratégico de la organización” (López, 2012, p. 20)

- **Resultados del Desempeño**

“La medición actual de los procesos de la organización podría mostrar deficiencias que se pueden convertir en oportunidades de mejora” (López, 2012, p. 20)

Clasificación de la Información

“Una vez recolectada esta información, se debe clasificar, por ejemplo, mediante una lista en donde se organicen la información del cliente y los requisitos legales, al igual que las metas de la organización y de las partes interesadas” (López, 2012, p. 21)

Priorización de la Información

“Al organizar esta información, de acuerdo con el valor relativo obtenido, se pueden identificar los elementos que constituyen las directrices de la política de calidad, ocupándose inicialmente de los aspectos más importantes” (López, 2012, p. 23)

Selección de las Directrices de Calidad

“Las relaciones con mayores puntajes encontrados con la hoja de análisis pueden ser identificadas como las directrices de calidad o los temas en los cuales se quiere establecer un compromiso con el cliente” (López, 2012, p. 23)

Redacción de la Política de Calidad

“La política de calidad comprende las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad expresadas formalmente por la alta dirección como determina la norma ISO 9000” (López, 2012, p. 24)

Definición de Objetivos de Calidad

“Los objetivos de calidad son expresiones formales y mensurables de la política de calidad, y por esto son un medio para implementarla: además, son los propósitos formales que enmarcan planes de acción en la organización” (López, 2012, p. 25)

Indicadores y Planes de Acción

“El seguimiento del desempeño de los objetivos necesita del establecimiento de indicadores que permitan de manera cuantitativa evaluar el logro de los objetivos” (López, 2012, p. 25)

1.3.La Normativa ISO 9001:2008

Para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se ha decidido utilizar la normativa internacional ISO 9001, debido a que la organización se apega al principio de del enfoque al cliente y su satisfacción.

Sistema de Gestión basado en Procesos

“W. Edwards Deming, introdujo en Japón el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como una metodología que facilita la gestión del enfoque basado en procesos” (Organización Internacional de Normalización, 2008, p. 7)

La implementación del enfoque en procesos en la organización corresponden a Hacer, realizar el seguimiento y medición de los procesos implementados es Verificar y tomar acciones para el mejoramiento continuo del sistema de gestión es Actuar, con la retroalimentación de los resultados obtenidos se inicia nuevamente el ciclo PHVA.



Figura 6. Modelo de Gestión de Calidad basado en Procesos.

Fuente: Tomado de (Organización Internacional de Normalización)

- **Definición de Proceso**

“La Organización Internacional de Normalización describe a un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Organización Internacional de Normalización, 2000)

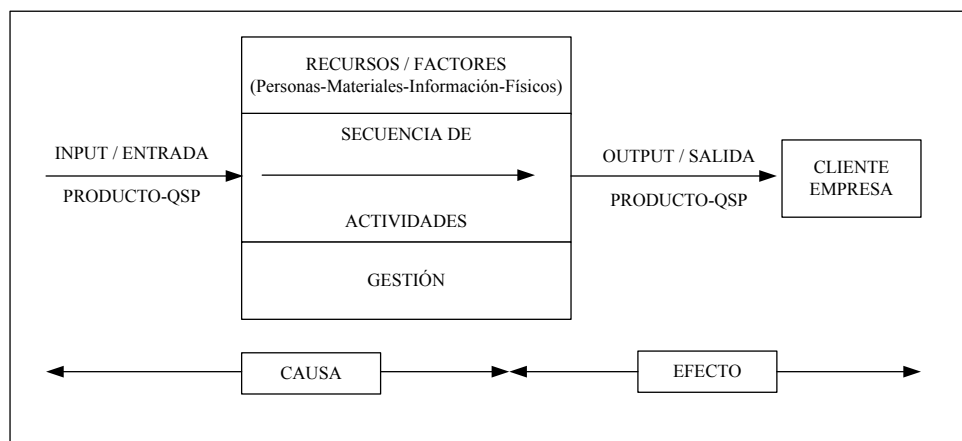


Figura 7. ¿Qué es un proceso?

Fuente: Tomado de (Gestión por Procesos, 2010)

Sistema de Gestión de la Calidad

“Un SGC es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad” (ICONTEC, 2009, p. 10),

La organización ya se encuentra en la actualidad realizando gran parte de la operaciones especificadas en la norma, pero estos procedimientos no están siendo evaluados y los resultados tampoco están siendo registrados.

Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008

“Un SGC ISO 9001 es el sistema que se implementa tomando como referencia la versión actual de la norma de requisitos ISO 9001:2008” (ICONTEC, 2009, p. 10)

Los beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001 son varios entre los que se puede mencionar:

- Sistematización de operaciones.
- Aumento de la competitividad.
- Generación de un nivel mayor de confianza a nivel interno y externo.
- Mejora de las estructuras de una forma sostenible.
- Reducción de costes productivos.
- Adecuación correcta a la legislación y normativa relacionada a productos y servicios.
- Mejora del enfoque de la empresa de cara al cliente final y stakeholders en general.
- Aumento en el interés por parte de accionistas e inversores.

“El término stakeholders agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización” (Wikipedia, 2012)

Importancia del Sistema de Gestión de la Calidad

Los clientes del sector público y privado buscan empresas que cuenten con un SGC por la confianza que genera una organización que se preocupe por la calidad de los productos fabricados así como la preocupación por la satisfacción del cliente.

Los SGC no están diseñados para ser aplicados en empresas grandes únicamente, debido a que los sistemas de gestión están enfocados en la manera como se dirige a la organización y pueden ser aplicados en empresas de todo tamaño como es el caso la organización de la presente investigación.

La implementación del SGC no esta diseñada para aumentar el número de colaboradores o realizar documentación abundante ya que la organización cuenta con una estructura de gestión que va a ser utilizada como base para la construcción del sistema de gestión de calidad. (ICONTEC, 2009, p. 13)

Reingeniería de Procesos

“La reingeniería es el rediseño de los procesos (logística, distribución y manufactura) de una organización con el propósito de reducir costos, elevar la calidad, incrementar la rapidez y favorecer la competitividad”

El concepto de reingeniería de procesos es importante debido a que la investigación va a ser realizada en una organización que cuenta con un sistema de gestión actual y procesos establecidos, por tal motivo se va a realizar una reingeniería de procesos de a organización.

1.3.1. La Cadena de Valor

“La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto” (Porter, 2002, p. 36)

Las actividades primarias de la empresa son las encargadas de la realización del producto, facilitar o inducir al cliente a la compra y el servicio que pueda brindar la organización al cliente para la conservación del producto.

Las actividades secundarias o actividades de apoyo son suministradoras de insumos, la integración o utilización de tecnología, el aprovisionamiento de recurso humano y la administración general de la organización.

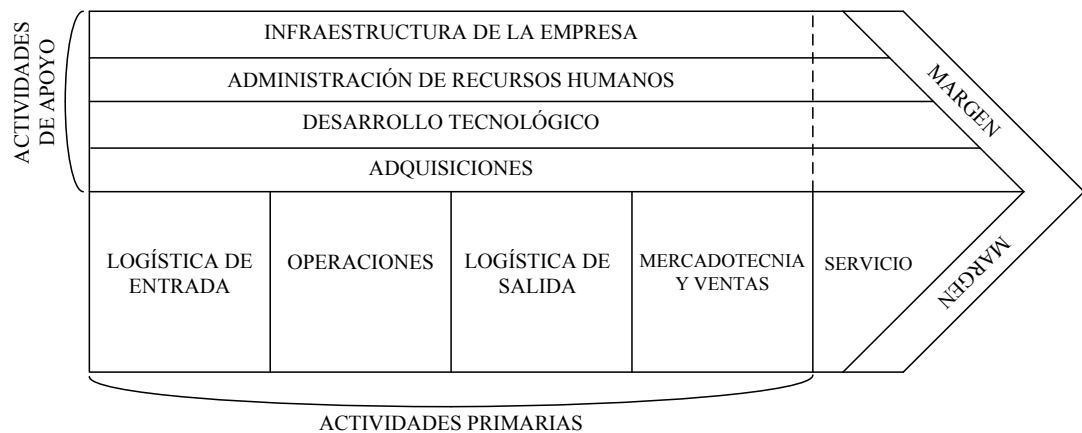


Figura 8. Cadena de Valor de Michael Porter.

Fuente: Tomado de (Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 2002)

1.3.2. Los Mapas de Procesos

“Una herramienta eficaz que permite entender la estructura del sistema de gestión de calidad es el mapa de procesos donde de manera gráfica se pueden identificar los procesos y su secuencia”. (López, 2012, p. 43).

DIRECCIÓN	OPERACIÓN
Procesos destinados a planificar, contralar, revisar y actuar en el SGC.	Procesos destinados a generar valor en la organización.
APOYO	GESTIÓN
Procesos encargados a proporcionar recursos a los otros procesos.	Procesos encargados del seguimiento y medición de los procesos del SGC.

Figura 9. Objetivos de los Macroprocesos

Fuente: Tomado de (Guía para una Gestión Basada en Procesos, 2014)

Representación Gráfica del Mapa de Procesos

Trasladando las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor y posicionándolas como procesos se obtiene la representación gráfica del Mapa de Procesos de la organización.

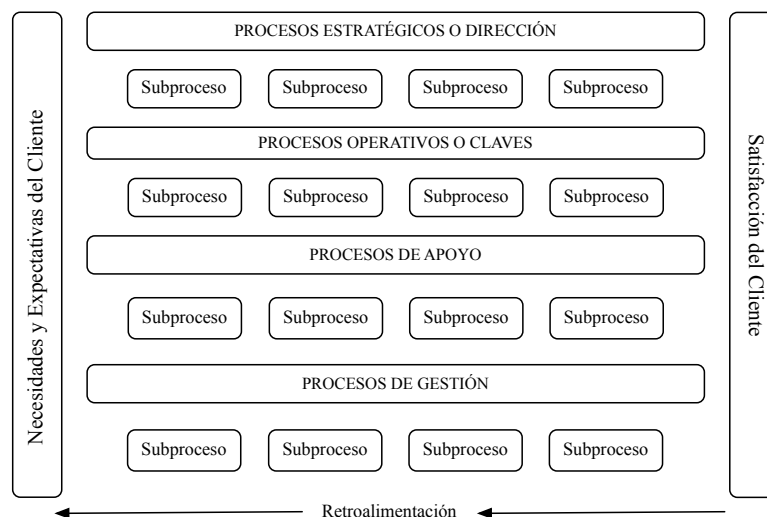


Figura 10. Representación del Mapa de Procesos.

Fuente: Tomado de (Gestión por Procesos, 2010)

1.4.El Proceso de Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

“La planificación del sistema de gestión de la calidad es una de las responsabilidades de la dirección y consiste en establecer la estructura que permita cumplir con la política de calidad y lograr los objetivos de calidad” (López, 2012, p. 32)

Etapas del Proceso de Planificación del SGC

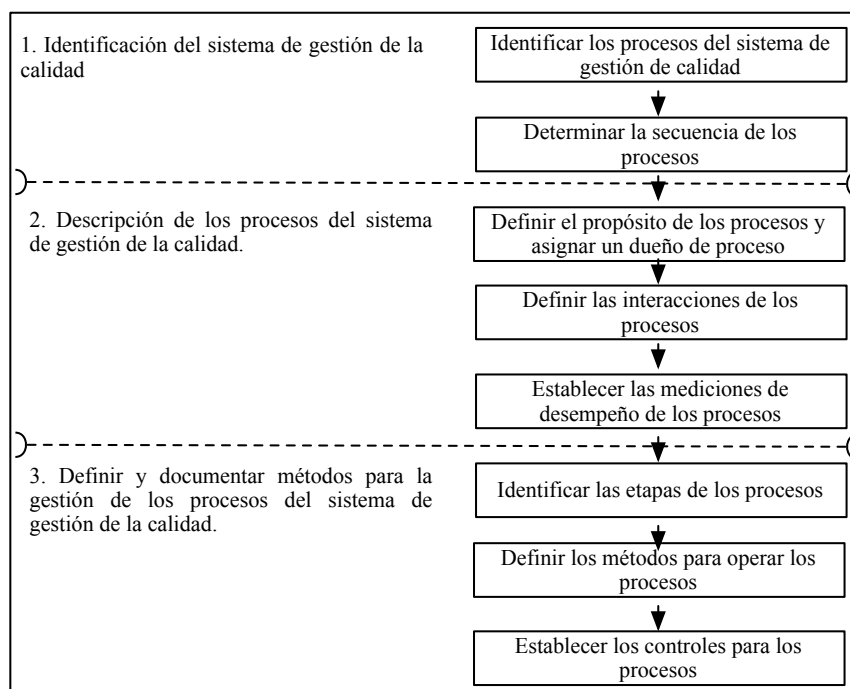


Figura 11. Etapas de la planificación del sistema de gestión de la calidad.

Fuente: Tomado de (ISO 9000 y la Planificación de la calidad, 2012)

1.4.1. Identificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Es importante identificar cuál es el SGC actualmente utilizado en la empresa y como está siendo gestionado actualmente, siendo prioridad identificar los macroprocesos en función de la cadena de valor. (López, 2012, p. 37)

- **Identificación de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.**

“Proceso es conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Organización Internacional de Normalización, 2005, p. 12)

- **Determinación de la Secuencia de los Procesos.**

“Definir la secuencia de los procesos significa identificar cómo ocurren las cosas en la empresa en cada macro proceso” (López, 2012, p. 40).

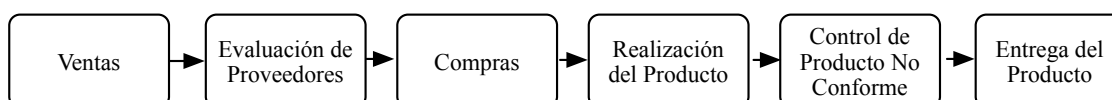


Figura 12. Secuencia de procesos de la organización.

Fuente: Tomado de (ISO 9000 y la Planificación de la calidad)

1.4.2. Descripción de los Procesos del SGC

La descripción de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad es definir el por qué, quién, como, cuándo y con quién se lleva a cabo el proceso e incluye la definición del propósito, la identificación de su responsable y la descripción de las interacciones del proceso. (López, ISO 9000 y la Planificación de la calidad, 2012, p. 44).

- **Definición del Propósito de cada Proceso**

La definición del propósito de cada proceso responde a la pregunta ¿qué se espera lograr del proceso?. Se va a definir un objetivo específico para cada proceso que se encuentre detallado en el mapa de proceso. Este objetivo será realizado en términos de eficacia y que genere valor para el Sistema de Gestión de la Calidad. (López, 2012, p. 44)

- **Identificación y Asignación de Responsabilidad**

La empresa designará un responsable para cada proceso quien será el encargado de realizar la planificación del proceso (planificar) , realizar el control y su implementación eficaz (hacer), dar seguimiento y realizar las mediciones del desempeño del proceso (verificar) y analizar los resultados y planificar las mejoras del proceso (actuar). (López, 2012, p. 45)

- **Definición de las Interacciones de cada Proceso**

“Definir las interacciones de cada proceso es identificar como se relaciona un proceso interno con otro proceso interno” (López, 2012, p. 45)

- **Establecer las Mediciones de Desempeño de los Procesos**

“Las mediciones de cada proceso están establecidas por el seguimiento que se le de al mismos, se utilizará tablas de control de objetivos de procesos, el objetivo, el indicador, la unidad de medición, la frecuencia con la que se realizará el análisis, la fórmula con la que se realizará los cálculos, etc.” (López, 2012, p. 45)

1.4.3. Definición y Documentación de los Procesos del SGC.

Forma de Presentación

“Los procesos y sus etapas se pueden describir mediante el uso de cuadros, tablas, diagramas de flujo, texto, dibujos, fotos o cualquier forma de documentación que presente la manera correcta de desarrollar la actividad” (López, 2012, p. 48)

Manual de Calidad

“Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad” (Organización Internacional de Normalización, 2005, p. 4)

Estructura del Manual de Calidad

Las organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a) “El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.” (ICONTEC, 2009, p. 48)
- b) “Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos” (ICONTEC, 2009, p. 48)
- c) “Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad” (ICONTEC, 2009, p. 48)

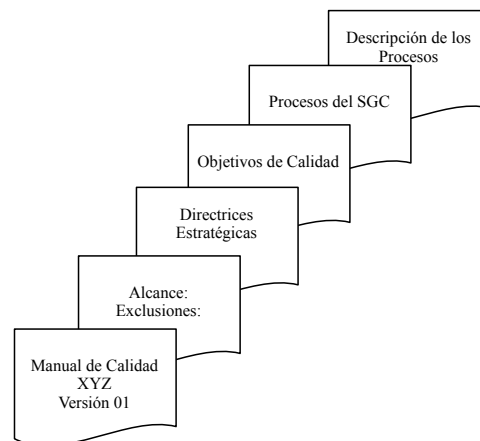


Figura 13. Estructura del Manual de Calidad

Fuente: Tomado de (ISO 9000 y la Planificación de la calidad, 2012)

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

2.1.Descripción de la Empresa

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres empresa de origen nacional y administración familiar que fundamenta sus actividades económicas en la fabricación de prendas de vestir en general con especialización en fabricación de prendas militares y uniformes corporativos tipo sastre.

La empresa posee una experiencia de 35 años de participación en el mercado nacional, en sus inicios tenía un origen artesanal con fabricación de productos no diferenciados, en la actualidad la empresa fabrica prendas con alto grado de diferenciación y valor agregado.

La organización se encuentra registrada en el Sistema Nacional de Contratación Pública como proveedor institucional de prendas de vestir, el programa gubernamental es la principal fuente de ingresos por ventas, la empresa a adaptado su infraestructura para realizar operaciones en este mercado.

Para la empresa es importante el desarrollo de la producción nacional de tal manera que está afiliada a Mucho Mejor Ecuador cuya misión es fomentar la preferencia de los productos y servicios ecuatorianos de calidad que llevan la huella a través de la campaña “Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador”

La empresa tiene su sede administrativa y planta de producción en la ciudad de Quito en la dirección Francisco Gómez S9-412 y Avenida Pedro Vicente Maldonado.

Razón Social

La razón social de la empresa es Fabricaciones Institucionales Lizano Torres, nombre comercial con el cual participa en procesos de contratación pública, el origen del nombre

tiene relación con la razón de ser de la compañía que es la fabricación de uniformes para instituciones públicas acompañado de los apellidos de los fundadores de la compañía.

Servicio de Rentas Internas

En el Registro Único de Proveedores la empresa se encuentra registrada como persona natural obligada a llevar contabilidad, siendo Lilia Yolanda Torres Flores la titular de la empresa.

Servicio Nacional de Contratación Pública

En el Registro Único de Proveedores la empresa se encuentra registrada como persona natural de participación individual, de origen nacional con 42,53% de Valor Agregado Ecuatoriano, con un nivel de ingresos de 1.000.000 a 10.000.000 dólares que la posicionan como proveedor de mediano ingreso.

Instituto Nacional de Seguridad Social

La empresa en la actualidad tiene afiliación patronal de 45 personas en relación de dependencia, cinco personas en la gestión administrativa y 40 personas en la gestión operativa.

Ministerio de Relaciones Laborales

La empresa mantiene a todo el personal con contratos de trabajo, de igual manera el Reglamento Interno y el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional han sido registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Instituto Ecuatoriano de Nacionalización

Los productos de la empresa cumplen con la normativa técnica textil controlada por el INEN (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ofreciendo prendas de vestir que poseen

certificado de conformidad INEN 1875 “Rotulado de Prendas de Vestir” asegurando con esto la calidad de los bienes ofrecidos.

Otros Aspectos Legales

La empresa asegura la calidad de los productos a través de estudios de la materia prima realizados en el Laboratorio Textil de la Politécnica Nacional, donde se evalúa el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los diversos productos, de igual manera se realiza estudios de los lotes de producción de productos terminados para evaluar el cumplimiento de los estándares y normativas de calidad.

2.1.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa se presenta de manera vertical donde la autoridad y jerarquía se despliega de forma escalonada, la empresa la utiliza para determinar de una manera gráfica el grado de responsabilidad de cada miembro de la organización.

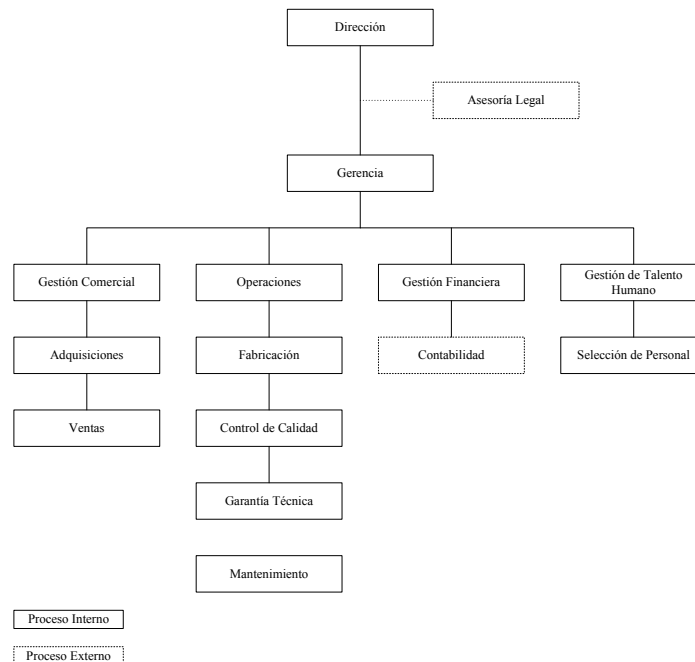


Figura 14. Estructura Organizacional de la empresa

Fuente: Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

2.2.Descripción Externa de la Empresa

El Mercado

“El estado ecuatoriano está compuesto por 6.306 entidades habilitadas para realizar procesos de contratación pública en el año 2014” (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2014).

La organización ha decidido estratégicamente convertirse en proveedor público, la contratación pública como todo mercado tiene ventajas y desventajas, se desea aprovechar la capacidad de la organización para especializarse en este mercado y buscar liderazgo.

Ventajas del Sistema Nacional de Contratación Pública

Las ventajas de la participación de las empresas de la industria textil en el SNCP son:

- El estado ecuatoriano como cliente de la industria textil posee un gran número de instituciones contratantes que diariamente realizan procesos de contratación a nivel nacional.
- La contratación pública tiene un sustento legal a través de la Ley y Reglamento Orgánico de Contratación Pública y un organismo regulador que es el SERCOP, al estar normada la contratación pública el estado brinda una estabilidad para que las empresas puedan operar minimizando el riesgo que la contratación privada contiene.
- El SNCP permite la participación de personas naturales y jurídicas de naturaleza nacional y extranjera, no tiene barreras de entrada que impidan el ingreso a este mercado.
- “La LOSNCP (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas) da preferencia a los pequeños empresarios por sobre los medianos y los grandes, generando la igualdad de oportunidad de comercializar con el estado a todo tipo de proveedor indiferentemente de su capacidad de producción, número de personal y ubicación geográfica” (Servicio Nacional de Contratación Pública , 2015)

- Los pagos están asegurados a través de partidas presupuestarias emitidas en la etapa precontractual de los procesos de contratación.

Desventajas del Sistema Nacional de Contratación Pública

Las desventajas de la participación de las empresas de la industria textil en el SNCP son:

- Los procedimientos de contratación pública son burocráticos logrando demoras significativas en la finalización de los procesos y retardando los pagos que afectan el flujo de caja de la organizaciones.
- El presupuesto referencial para los procesos de contratación generalmente es bajo convirtiendo a compras públicas en un mercado de precios bajos, poca diferenciación y bajo grado de calidad en lo referente a los bienes de contratación de la industria textil.
- La Ley Orgánica de Contratación Pública y el Reglamento de Contratación Pública están periódicamente siendo sometidos a revisiones y actualizaciones que dificultan el procedimiento de llenar los documentos mínimos de presentación de ofertas técnicas.
- **Los Clientes**

El cliente de la empresa es el estado ecuatoriano a través de las instituciones que realizan procesos de contratación pública, desde la implementación del SNCP la empresa ha contratado en 47 ocasiones con el estado ecuatoriano, el monto total de ventas asciende a \$6.093.725,09.

Los resultados de la participación de la empresa en el SNCP demuestran que se ha contratado 37 ocasiones con instituciones militares y 10 ocasiones con empresas públicas en general, con esta información se puede afirmar que el principal cliente de la empresa son las Fuerzas Armadas Ecuatorianas

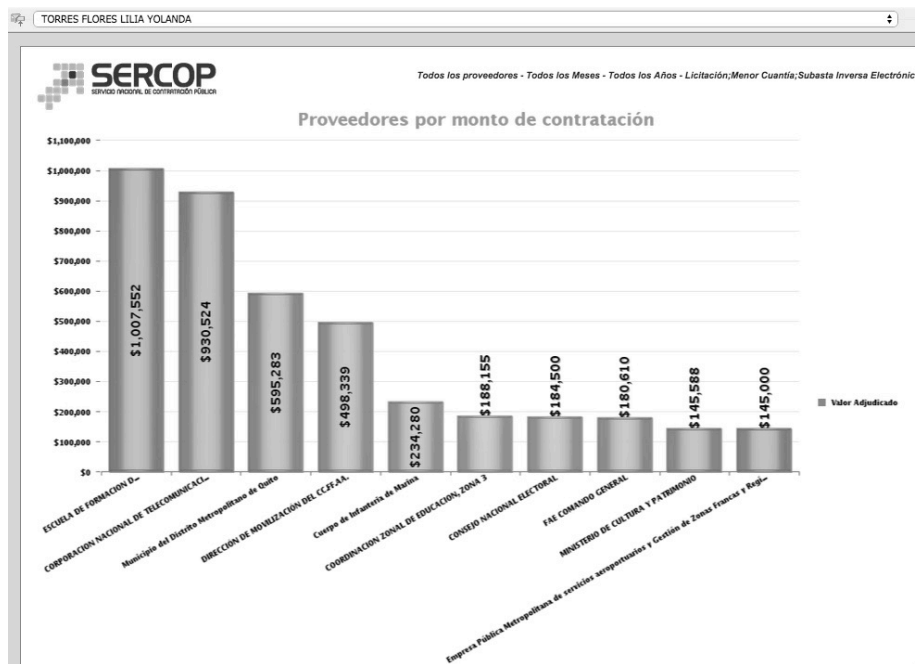


Figura 15. Contratos Adjudicados periodo 2008-2015 de la organización.

Fuente: Tomado de (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2015)

La Competencia

Para determinar los competidores de la empresa se realizó un análisis de las última 10 invitaciones efectuadas por las instituciones públicas en el portal informático de los procesos publicados en el mes de agosto del 2015.

Tabla 1.

Proveedores invitados a procesos SNCP 2015.

Procesos de Contratación	Proveedores Invitados
Proceso 1	6.451
Proceso 2	6.057
Proceso 3	6.089
Proceso 4	5.090
Proceso 5	5.971
Proceso 6	6.053
Proceso 7	6.035
Proceso 8	6.280
Proceso 9	7.803
Proceso 10	6.057
Promedio	6.189

Con la información obtenida en la Tabla 1 se puede afirmar que existen 6.189 competidores potenciales en procesos de contratación pública, de este valor el índice de participación (Índice de Participación: relación proveedores participantes/proveedores invitados) en procesos públicos es menor al 1% (de la experiencia de la empresa no ha existido procesos de contratación pública donde participen más de 30 empresas oferentes)

Los Proveedores

Los proveedores del Sector Textil Ecuatoriano son empresas que fabrican y comercializan telas, entretelas, hilos, botones, cierres entre otros insumos necesarios para la fabricación de prendas de vestir, siendo la tela la materia prima principal del proceso productivo ya que alrededor del 90% de una prenda normal se compone de este material.

El estado ecuatoriano ha querido incentivar la producción de prendas de vestir que contengan un alto grado de agregado nacional para lo cual expidió con fecha 25 de julio del 2013 la resolución RE-INCOP-2012-0000094, la cual obliga a las instituciones públicas a adquirir prendas de vestir elaboradas con telas nacionales, la resolución incluye

un listado de fichas técnicas de telas nacionales que cumplan con este requerimiento técnico y legal.

Los proveedores de la empresa, así como la materia prima que fabrican y su ubicación geográfica han sido identificados en la organización.

Proveedor	Materia Prima	Ubicación
Francelana	Telas	Quito
Delltex	Telas	Quito
Sintofil C.A	Telas	Quito
Texpac S.A	Telas	Quito
Textiles del Litoral	Telas	Guayaquil
Indutexma	Telas	Otavalo
Textiles Padilla	Telas	Quito
Vicunha	Telas	Quito
D tagua	Botones	Quito
Ponte Selva	Reatas	Quito
Pintex	Telas	Quito

Figura 16. Proveedores de Materia Prima de la empresa.

Fuente: Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

2.3.Descripción Interna de la Empresa

Producto

Los productos que la empresa fabrica son prendas de vestir en todas sus categorías, el SNCP dentro de la herramienta informática www.compraspublicas.gob.ec ha desarrollado una categorización de los productos demandados, esta clasificación es realizada por códigos de productos establecidos en un CPC (Clasificador Central de Productos) que mantiene relación con la actividad económica principal que la empresa declara en el RUC.

La categorización de los productos demandados por instituciones públicas de la categoría 1 tendrán un menor número de competidores debido a que los requisitos técnicos, la capacidad instalada, número de personal, maquinaria y nivel de experiencia son altos, es

decir existirá menor competencia y los presupuestos unitarios estarán planificados para una competencia de diferenciación.

Los productos de la categoría 2 tendrán mediano número de competidores y los requisitos técnicos y el nivel de competencia será medio, enfocado en costos bajos y mediana diferenciación.

Los productos de la categoría 3 tendrán mayor número de competidores debido a que los requisitos técnicos son bajos, los productos demandados no son diferenciados y la competencia está enfocada en costos mínimos.

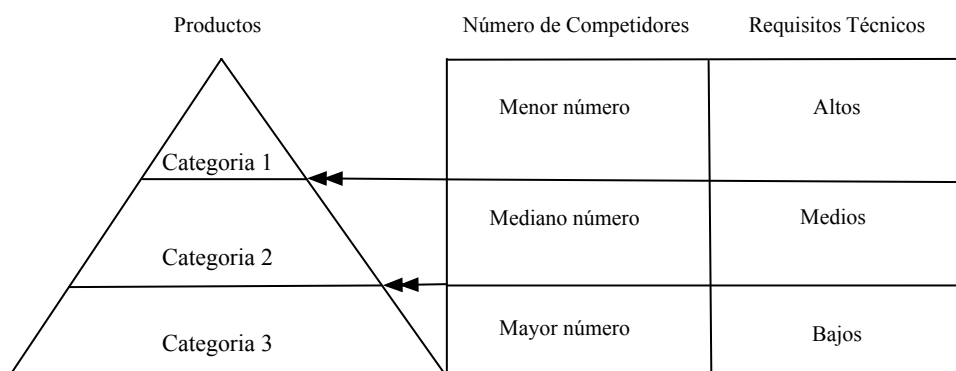


Figura 17. Categorización de Productos SNCP

Fuente: Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

La empresa desde su permanencia en el SNCP ha producido bienes de las 3 categorías mencionadas, con el aprendizaje en los contratos adjudicados la empresa ha logrado ascender hasta la producción de bienes de la categoría 1 donde existe un menor grado de competencia y los presupuestos asignados a los procesos de contratación permiten añadir valor a los bienes entregados.

De igual manera la empresa puede fabricar bienes de las categorías 1 y 2 cuando se trata de procesos de economías de escala o procesos de altos números de producción.

Una de las principales fortalezas que representa ventaja competitiva para la organización es la versatilidad de la producción que se ve reflejada en el portafolio de productos diferenciado que posee lo que le posibilita competir en diferentes líneas de producción.

Uniformes Militares	Uniformes Institucionales	Prendas de Seguridad
Ternos de parada A-4	Ternos de oficina tipo sastre	Camisas de Trabajo
Ternos camuflajes	Faldas	Pantalón de Trabajo
Prendas Deportivas	Chalecos	Chompas Impermeables
Overoles de vuelo	Blusas	Chompas Térmicas
	Camisas	Chalecos Reflectivos
	Corbatas	Overoles de Trabajo
		Prendas de repelencia al fuego

Figura 18. Categorización de Productos SNCP

Fuente: Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

Adicionalmente la empresa ha establecido alianzas estratégicas con fabricantes de productos que la empresa no fabrica y que son demandados por instituciones públicas en procesos de compra de tipo mixta (bienes producidos más bienes no producidos).

Calzado	Implementos	Accesorios
Calzado Militar	Implementos de Protección personal	Calcetines
Calzado se Seguridad Industrial		Toallas

Figura 19. Productos comercializados por la organización.

Fuente: Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

La empresa también realiza importación de productos complementarios militares que no se producen en el país.

Accesorios Militares	Accesorios
Boinas	Equipos Básicos de protección anti disturbios
Botones	Chalecos Antibalas, anti corte
Suspenders	

Figura 20. Productos importados por la organización.

Fuente: Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

Precio

El precio de los bienes objeto de la contratación pública es fijado por las instituciones públicas a través de un estudio de mercado en la fase precontractual que se realiza solicitando cotizaciones a un número determinado de empresas del sector textil y aplicando precios promedio o a través de los registros históricos de compras. El precio de los bienes contratados es fijo y no puede variar por ninguna circunstancia.

Dependiendo del tipo de especificación técnica solicitada para las prendas de vestir y analizando el presupuesto asignado para el contrato, la empresa puede determinar si los bienes solicitados son de diferenciación o de liderazgo en costos.

Canales de Distribución

Los productos que fabrica la empresa no llegan de manera directa donde su usuario final, las instituciones públicas a través de los administradores de contratos y las comisiones de recepción de los bienes, verifican que se cumplan con las especificaciones técnicas solicitadas en la fase precontractual, para posteriormente entregar internamente los bienes a los usuarios finales que en el caso de la empresa son los servidores públicos de las instituciones contratantes.

3. EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Análisis PESTEL

Las variables PESTEL que van a ser analizadas en la evaluación del entorno se detallan a continuación.

Variables PESTEL		
No.	Industria Textil Ecuatoriana	Tipo de Variable
1	Cambio de la Matriz Productiva	Política
2	Aumento de la Producción Nacional	Política
3	Inestabilidad Política	Política
4	Participación del Sector Textil en el PIB	Económica
5	Salario Mínimo Vital	Económica
6	Mantenimiento Política de Dolarización	Económica
7	Costo Materia Prima	Económica
8	Costo de Mano de Obra	Económica
9	Producto Interno Bruto del Sector	Económica
10	Precio del Barril de Petróleo	Económica
11	Política de Calidad	Social
12	Cambios Tecnológicos futuros	Tecnológico
13	Leyes de Protección Medio Ambiental	Ecológica
14	Consumo de energía reciclaje de residuos	Ecológica
15	Licencias	Legal
16	Leyes sobre empleo	Legal
17	Propiedad intelectual	Legal
18	Leyes de salud y seguridad ocupacional	Legal
19	Sectores protegidos	Legal

Figura 21. Variables análisis PESTEL.

Fuente: Autor

3.1.1. Análisis de Fuerzas Políticas y Gubernamentales (P)

Cambio de la Matriz Productiva

“La matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas” (Secretaría de Planificación y Desarrollo, 2013)

El gobierno nacional ecuatoriano a través del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 dentro de sus políticas y lineamientos estratégicos tiene entre sus objetivos diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

Datos históricos de la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) muestran que desde el año 1927 la economía nacional estaba solventada por las exportaciones de bienes primarios como el plátano y el cacao, a partir del año 1972 se fundamenta la economía nacional con la explotación y venta de petróleo.

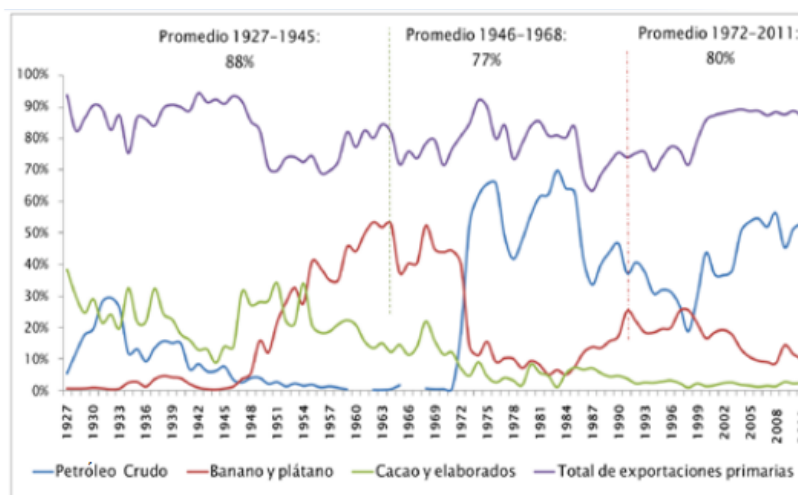


Figura 22. Diversificación de la Matriz Productiva Exportaciones Primarias

Fuente: Tomado de (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades, 2013)

La dependencia de la economía nacional por los ingresos de la explotación petrolera es nociva para la industria ecuatoriana por la volatilidad de los precios del barril de petróleo a

nivel mundial, tomando en consideración que el presupuesto del estado se basa en los ingresos por la venta de petróleo.

El estado ecuatoriano a través del cambio de la matriz productiva a priorizado a 14 sectores económicos entre los cuales se encuentra la industria textil de confecciones y calzado con el objetivo de que la industria nacional pueda abastecer de prendas de vestir a los servidores públicos que conforman la burocracia del país.

Aumento de la Producción Nacional

En el año 2008 entra en vigencia la Ley de Contratación Pública la misma que regula y dinamiza las compras efectuadas por el estado a través de sus instituciones públicas.

	Número de Procesos	Presupuesto	Adjudicado	Rebaja Presupuestaria	% Rebaja Presupuestaria
Subasta Inversa Electrónica	154.057	\$11.114.989.129,82	\$9.551.732.103,78	\$1.563.257.026,04	14,06%
Licitación	3.651	\$12.566.781.504,32	\$148.957.332.913,29	-\$136.526.646.715,11	-1.086,41%
Concurso publico	388	\$684.984.860,07	\$689.535.565,42	\$15.449.294,65	2,26%
Cotización	16.013	\$4.021.462.153,18	\$27.928.623.278,36	-\$23.917.889.170,11	-594,76%
Menor Cuantía	123.359	\$3.514.841.558,16	\$3.501.801.869,37	\$12.770.624,52	0,36%
Publicación	358.984	\$17.489.524.566,58	\$17.489.565.593,38	-\$0,05	0,00%
Contratacion directa	35.730	\$693.125.708,48	\$683.068.230,53	\$10.057.477,95	1,45%
Lista corta	4.116	\$630.040.554,38	\$616.237.830,51	\$13.802.723,87	2,19%
Licitación de Seguros	1.545	\$286.013.096,31	\$248.372.925,73	\$35.842.051,06	12,53%
Catálogo Electrónico	157.887	\$1.382.132.619,48	\$1.382.132.619,48	\$0,00	
TOTAL	777.615	\$52.383.895.750,78	\$211.028.402.929,85	-\$158.793.356.687,18	-311,35%

Figura 23. Presupuesto para Contratación Pública Ecuador

Fuente: Tomado de (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades, 2013)

El aumento del número de instituciones públicas por parte del gobierno nacional y el presupuesto asignado para la adquisición de prendas de vestir y equipo de protección personal, es beneficioso para la industria textil ya que dinamiza la economía del círculo productivo de la organizaciones donde están incluidos los proveedores, la mano de obra, los servicios profesionales etc. Al existir un gran número de entidades contratantes existe una mayor probabilidad que la asignación de contratos sea distribuida equitativamente entre el número de proveedores registrados dependiendo de su capacidad técnica, lo que convierte a la contratación pública en un mercado justo. Adicionalmente se prohíbe la

importación de prendas de vestir, esta medida brinda seguridad a las organizaciones de invertir en maquinaria, capacitación, infraestructura, aumento el número de personal, el resultado de esta política ha contribuido con el aumento de la producción nacional de prendas de vestir.

Inestabilidad Política

“Según el estudio realizado por CEDATOS GALLUP en junio del año en curso, el 46% de la población desaprueba la gestión del gobierno actual” (CEDATOS, 2015).

El gobierno actual en cumplimiento del octavo año del mandato que finaliza el 2016, ha disminuido el grado de aprobación de su gestión, esto obedece a medidas políticas y económicas adoptadas el último año, como el proyecto para la ley de herencias y plusvalías que junto con la imposición de salvaguardas a productos importados han sido altamente cuestionado por la opinión pública.

También se ha cuestionado que el gobierno nacional cuando el precio del barril de petróleo bordeó los \$130 dólares y tuvo ingresos extraordinarios no tomó medidas ahorrrativas y se aumentando el gasto público.

Todos estos factores incrementan la inestabilidad política del país, provocando incertidumbre en la industria textil, ya que en el país la caída de un gobierno acarrea decisiones políticas como la creación de nuevas constituciones o la eliminación de políticas que han beneficiado a la industria textil como la Ley de Contratación Pública.

Mantenimiento de la Dolarización

El 9 de enero del 2000 el Ecuador adoptó como moneda oficial al dólar de Estados Unidos de Norteamérica imposibilitando al gobierno nacional de establecer políticas monetarias, esta política fue tomada esencialmente para frenar la inflación de la época y la desmedida depreciación del dólar. Los beneficios del mantenimiento del dólar como moneda oficial en el país por parte del gobierno nacional son varios entre los que podemos destacar la posibilidad de efectuar una planificación económica sin el riesgo de la fluctuación de la

apreciación o devaluación de la moneda y la prohibición de la emisión inorgánica de fondos.

Para las organizaciones es importante el mantenimiento del dólar debido a la posibilidad de endeudamiento a largo plazo, la capacidad adquisitiva en la importación de materia prima frente a países de la región.

La principal desventaja de la dolarización es el aumento del precio de los bienes producidos en el país, lo que resta competitividad en temas de exportación ya que comparativamente los costos de producción en los países de la región es menor que en el país.

3.1.2. Análisis Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Participación de la Industria Textil en el Producto Interno Bruto (2014)

“La industria textil se establece como un sector dinámico debido a que en 2014 registra un crecimiento de 4,30% respecto al año anterior y representa el 0,9% del PIB nacional y el 7,24% del PIB manufacturero” (Maldonado & Proaño, 2015).

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador manifiesta que alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

“El aporte monetario para el año 2012 que realiza la industria textil al Producto Interno Bruto ecuatoriano PIB Total USD. 63.672,62 es de USD. 500 millones de dólares que corresponden al 12% del PIB Industrias Manufactureras (USD. 7.389 millones de dólares)” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

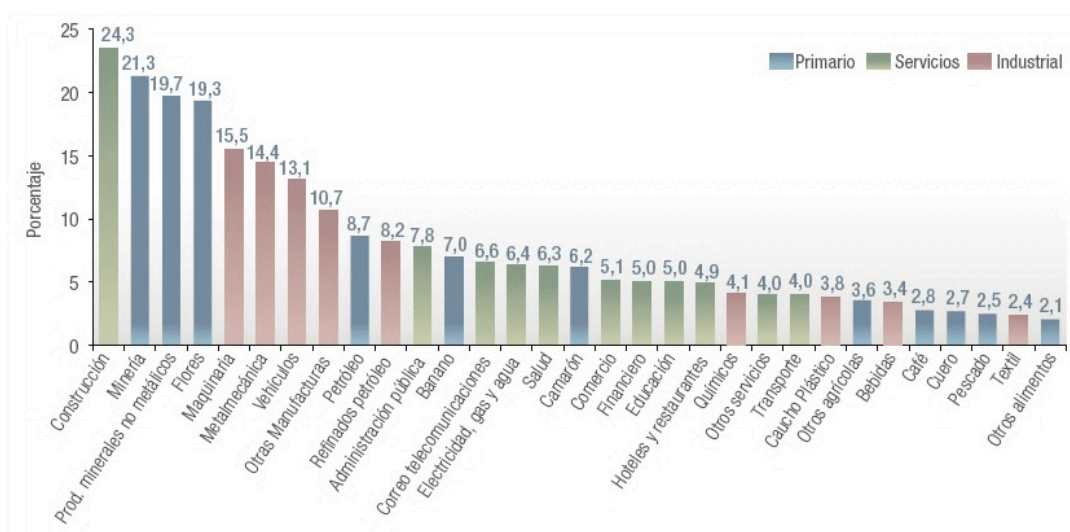


Figura 24. Contribución de la inversión pública en la producción doméstica (2012).

Fuente: Tomado de (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades, 2013)

El crecimiento del sector textil se ha visto beneficiado por las políticas gubernamentales de apoyo a la producción nacional a través del Sistema Nacional de Contratación Pública, organizaciones productoras de prendas de vestir y calzado han encontrado en el sector público un mercado atractivo para desarrollarse.

Balanza Comercial

“La balanza comercial no petrolera registrada entre enero y junio del 2015, disminuyó el déficit en 15,90% frente al resultado en el mismo período de 2014, pasando de USD. - 3.349,7 millones a USD. -2.815,6 millones” (Banco Central del Ecuador, 2015)

La materia prima para la elaboración de telas como el poliéster, nylon, lana, seda y algodón son importados de países como Colombia, Perú, México, Uruguay y Canadá por la ausencia de producción nacional por tal motivo estas importaciones necesarias han contribuido negativamente a la Balanza Comercial.

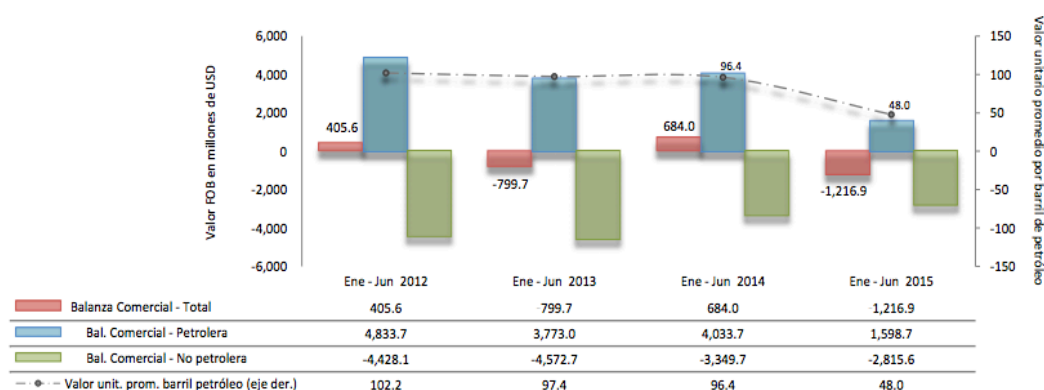


Figura 25. Balanza Comercial del Ecuador Enero-Junio 2015

Fuente: Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2015)

El gobierno nacional para precautelar la producción nacional de la industria textil, ha incrementado los impuestos a la importación de prendas de vestir a través del aumento del pago de partidas arancelarias y la imposición de salvaguardas a los productos importados.

Esta medida afecta a los importadores debido a que deben aumentar los precios de los productos terminados y materia prima ocasionando que los precios individuales de producción aumenten tomando en consideración que los insumos para la fabricación de la materia prima son importados.

Aumento del Gasto Público

“El Gasto Público en Ecuador en el año 2013, creció USD. 3.795,2 millones, 13,78% del Producto Interno Bruto Nacional” (Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2014)

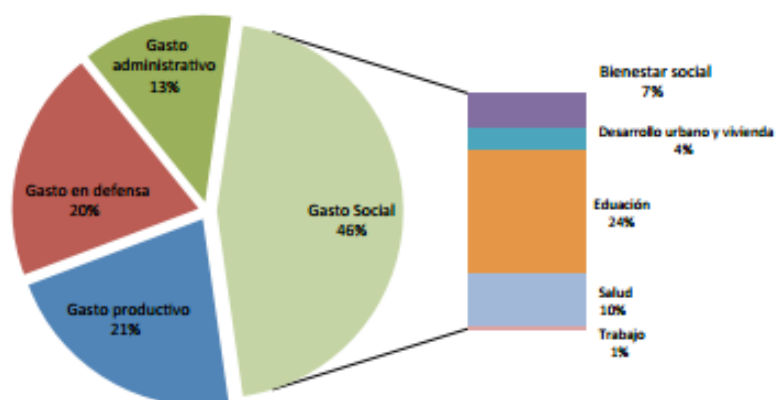


Figura 26. Gasto Público del Ecuador 2013

Fuente: Tomado de (Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2014)

El estado como principal cliente de la industria textil anualmente ha destinado presupuesto referencial para el gasto administrativo donde está incluido el presupuesto para la adquisición de uniformes y ropa de trabajo para los servidores públicos que ha crecido ostensiblemente en el país, lo que representa una oportunidad de dinamizar el sector textil.

Baja del Precio del Barril de Petróleo

La fluctuación del precio del barril de petróleo en un problema mundial que ha afectado principalmente a los países explotadores del mineral.

El presupuesto general del estado ha sido elaborado basado en los precios mundiales del petróleo que en promedio al último mes han fluctuado entre los \$30 a \$47 dólares americanos.



Figura 27. Precio del Barril de Petróleo septiembre de 2015

Fuente: Tomado de (Organización Precio del Petróleo, 2015)

La disminución del precio de barril del petróleo aún no ha afectado a la industria textil debido a que los procesos de contratación pública adjudicados en el actual periodo tienen partidas presupuestarias asignadas que van a ser financiadas por el gobierno a través de financiamiento internacional y venta anticipa del petróleo.

El año 2016 el estado va a efectuar una reestructuración de las entidades gubernamentales y ante la disminución de los ingresos es inminente la disminución de procesos de contratación pública o en su defecto la rebaja de la cantidad de los bienes de contratación.

Es importante que las organizaciones de la industria textil que fundamentan sus operaciones en contratación pública busquen alternativas de establecer relaciones comerciales con la empresa privada para evitar la dependencia por los ingresos estatales.

Salario Mínimo Vital

“El salario mínimo en el país es de \$ 354,00. Este monto está vigente desde el 1 de enero del 2015 ha sido autorizado por el gobierno nacional, autoridades del sector del trabajo y relaciones laborales. Adicionalmente se pagan el décimo tercer sueldo y el décimo cuarto sueldo” (Salario Mínimo, 2015)

Período	SalarioBruto USD	Salario extra 2	x	Total Salario USD
2006	160	27		187
2007	170	28		198
2008	202	34		236
2009	218	36		254
2010	240	40		280
2011	264	44		308
2012	292	49		341
2013	318	53		371
2014	340	56		396
2015-01	354	59		413

Figura 28. Evolución del Salario Mínimo Ecuador

Fuente: Tomado de (Salario Mínimo, 2015)

El costo de la mano de obra en el Ecuador se ha incrementado en \$167,00 desde el año 2006 a la presente. Siendo el salario mínimo vital una variable importante en la estructura del costo de producción, este aumento se traslada a precio de venta al público afectando el poder adquisitivo de la población.

3.1.3. Análisis Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Producción Nacional

A nivel geográfico las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil son: “Pichincha (27%), Guayas (17%), Tungurahua (8,1%), Azuay (7,5%) e Imbabura (4,5%)” (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2010)

En ciertas ciudades y provincias del país no existe producción textil a ninguna escala, la política nacional incentiva la creación de micro, pequeñas y grandes empresas que se conviertan en proveedores estatales locales y provinciales, tomando en consideración que la concentración de empresas de producción textil está en la principales ciudades del país, el grado de competencia es alto debido a que las organizaciones de la industria textil participan en procesos de contratación pública de montos de contratación altos independientemente de la ubicación geográfica.

Cultura de Calidad

El estado ecuatoriano como cliente de la industria textil ha normalizado las especificaciones técnicas de los uniformes para todas sus instituciones, evitando que el requerimiento de prendas de vestir basadas en gustos y preferencias.

Anterior a la implementación del SNCP las instituciones contratantes públicas y los proveedores no incluían en los procesos adquisitivos la cultura de calidad y el servicio de aseguramiento de la calidad, en la actualidad estos factores son predeterminantes en la evaluación de proveedores públicos.

3.1.4. Análisis Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Ciencia y Tecnología

El país no produce tecnología por tal motivo la estrategia del gobierno nacional es la inversión en educación a través de la creación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación que brindará resultados en el futuro, por esta razón no se puede tratar el tema de tecnología como tal sino el uso de la tecnología en el país.

Unos de los campos en el que el país ha mejorado tecnológicamente es el uso de la computadora y el acceso a internet. “Según el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos) 2.566.512 hogares a nivel nacional que equivalen al 33,4% de la población urbana utiliza computadora, mientras que 8.846.602 que representan el 39,8% de los habitantes del país tienen acceso a internet”.

El estado ecuatoriano ha aprovechado el mejoramiento del uso del internet de la población para establecer un vínculo con los proveedores a través del portal informático de contratación pública y la implementación de la herramienta Modulo Facilitador de Contratación, que ha dinamizado la relación comercial entre el estado y los proveedores.

3.1.5. Análisis Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Gestión Ambiental

“La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación” (Ministerio del Ambiente, 2015)

La Ley de Gestión Ambiental se encarga principalmente del manejo ambiental y evaluación de impactos ambientales, las organizaciones de la industria textil son controladas para evitar contaminación del aire, suelo y agua.

El Ministerio del Ambiente gestiona el registro de la licencia ambiental que en procesos de contratación pública es un requisito mínimo de participación y ha implementado Punto Verde que es un reconocimiento a las empresas que posean buenas prácticas ambientales en temas de gestión de desechos, gestión de papel, uso eficiente de agua, energía y combustibles; capacitación y compras responsables.

La Secretaria del Ambiente adscrita al Municipio de Quito ha publicado un manual de buenas prácticas ambientales que brinda recomendaciones acerca del uso del agua, energía, y desecho de residuos.

Es importante que las organizaciones de la industria textil cumplan con la normativa legal con respecto al medio ambiente y su cuidado y se apeguen a las políticas y aspectos ambientales.

3.1.6. Análisis Fuerzas Legales (L)

Legislación Ecuatoriana

La Ley de Registro Único de Contribuyentes en su artículo No. 3 solicita de manera obligatoria a las personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras que realicen actividades económicas en el país a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes.

El requisito mínimo primordial para ejercer actos de comercio es el Registro Único de Proveedores; las personas naturales y jurídicas que deseen participar en contratación pública deben realizar el Registro Único de Proveedores que es gestionado por el SERCOP.

La legislación ecuatoriana referente al empleo y las relaciones laborales están gestionadas por el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) en lo referente a la seguridad social, y por el Ministerio del Trabajo que se encarga de las relaciones laborales empleador y empleado y actualmente está realizando el registro de los Reglamentos Internos y de Seguridad y Salud Ocupacional.

El IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) es la institución encargada del registro de la propiedad intelectual y la propiedad industrial en lo referente a marcas, patentes, diseños para precautelar sus invenciones.

El requisito habilitante para realizar actos de comercio y contratación pública es el Registro Único de Contribuyentes no obstante las instituciones públicas contratantes determinan que otros requisitos legales deben solicitar a los proveedores para asegurarse el cumplimiento de las expectativas para la contratación.

Es importante para la industria textil que las organizaciones traten de cumplir con la mayor cantidad de requerimientos legales con el objetivo de evitar la informalidad de los proveedores, que al no cumplir con requerimientos como sueldos básicos e impuestos pueden competir basado en bajos precios.

3.2. Análisis Michael Porter

El análisis de Michael Porter va a ser realizado a la industria textil en función a los requisitos y expectativas del cliente basados en el Sistema Nacional de Contratación Pública como normativa aplicable al proceso comercial de las empresas pertenecientes a la industria textil.

3.2.1. Ingreso de Competidores Potenciales

La política gubernamental asegura el ingreso de las personas naturales o jurídicas a participar en el SNCP, los requisitos para convertirse en proveedor del estado son de cumplimiento mínimo y obligatorio.

Se puede asegurar que los procesos con montos de contratación con presupuestos altos, requieren de inversiones significativas en cuanto a infraestructura, maquinaria, capital de

trabajo; y los procesos de contratación con presupuestos bajos no demandan el mismo nivel de inversión.

Sin que se establezca en la ley, el ingreso de nuevos competidores se establece de acuerdo al proveedor y el enfoque que tenga del mercado en el que quiere participar, siendo la relación proveedores pequeños o con bajo nivel de inversión pueden participar en procesos de montos menores, y proveedores grandes o con alto nivel de inversión pueden participar en procesos de montos superiores.

La contratación pública establece barreras de entrada desde los requisitos mínimos de participación: análisis financiero, equipo mínimo, experiencia del personal técnico, experiencia en procesos similares y otros determinados por la entidad; de tal manera que las instituciones públicas aseguran que los proveedores posean capacidad técnica para contratar con el estado.

Con estos filtros el estado logra distribuir los procesos entre proveedores micro, pequeños, medianos y grandes, asegurando la libre competencia de los proveedores en procesos relacionados con su capacidad.

La salida del SNCP como tipo de mercado es libre, es decir una empresa puede abandonar la contratación pública en cualquier momento; la inversión en infraestructura y maquinaria no es especializada y pueden ser utilizados en la industria textil en contratación privada o servicio de maquila (Sistema económico y de producción que consiste en el ensamblaje manual o unitario de piezas en talleres industriales con mano de obra barata)

3.2.2. Rivalidad de Competidores Actuales

El SNCP a través de los procedimientos de calificación de los proveedores del estado, asegura que los oferentes calificados posean las mismas características técnicas y recursos económicos, así que las empresas participantes tienen un alto grado de competitividad entre ellas.

La contratación pública en la industria textil se caracteriza por la búsqueda de productos de poca diferenciación y bajo costo, la rivalidad de los competidores es alto ya que los

proveedores tienden a disminuir sus precios con el objetivo de asegurar los contratos, de igual manera en algunos casos los proveedores sacrifican la rentabilidad en procesos gestionados por instituciones públicas por situaciones estratégicas.

Los proveedores buscan participar en procesos de contratación pública de instituciones con alto número de servidores para aplicar la producción con economías de escala donde la rentabilidad es baja pero el alto número de prendas producidas es atractiva para los competidores.

En el SNCP pública existe competidores numerosos que ofrecen productos de similares características, donde la variable más representativa es el precio, no obstante la demanda de bienes por parte del estado es muy significativa haciendo que exista altas probabilidades de que los proveedores puedan contratar con el estado ecuatoriano.

3.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

La resolución RE-INCOP-2012-0000094 obliga la utilización de materiales con alto valor agregado ecuatoriano, otorgando a los proveedores nacionales un alto grado de poder de negociación.

Los proveedores de materia prima se han beneficiado de esta resolución y han determinado nuevas condiciones de venta a los fabricantes de prendas de vestir, fijando los precios de las telas y determinando las condiciones de las transacciones comerciales, esta medida es adecuada para la situación actual del país ya que imposibilita el ingreso de materia prima importada.

3.2.4. Poder de Negociación de los Clientes

El SNCP se caracteriza por realizar procesos de contratación periódicamente, asegura el presupuesto de los procesos amparado por la Ley de Contratación Pública, por tal motivo

el estado ecuatoriano como cliente tiene alto poder de negociación con las empresas participantes.

El estado puede cambiar de proveedor en cada proceso de contratación, el poder de negociación del estado radica en el posesión de la información, conoce los precios y pone el techo a los mismos asignando los presupuestos referenciales resultantes de los estudios de mercado.

Las instituciones contratantes gestionan los procesos de contratación y establecen las directrices de la contratación, determinan las condiciones de contratación: especificaciones técnicas del producto o servicio, plazo de entrega, forma de pago, entre otras; dotando al estado de un alto poder de negociación.

Para la industria textil que el estado tenga un alto grado de negociación es nocivo porque al conocer la información de la industria determina un limite para las utilidades recibidas además que establece el nivel del crecimiento de la industria.

3.2.5. Amenaza de los Sustitutos

Unos de los beneficios que brinda el SNCP a la industria textil es que las especiaciones técnicas de los bienes no pueden ser cambiadas por el oferente, este debe ceñirse a lo solicitado en las bases técnicas de las instituciones contratantes, esto imposibilita a que los proveedores puedan ofertar productos sustitutos y permite la equidad de participación de los oferentes con productos de similares características y precios elaborados bajo la misma normativa legal para todos.

3.3. Identificación de la Matriz FODA

3.3.1. Identificación de fortalezas

Las fortalezas de la empresa respecto al SNCP y a las ventas con el sector privado en comparación con las empresas pertenecientes a la industria textil son:

- **Productos Diferenciados**

La empresa participa en procesos de contratación pública de productos diferenciados, en los cuales se evalúa el grado de calidad del producto y la estructura de las empresas participantes.

- **Experiencia**

Dentro del periodo de participación en el SNCP la empresa ha finalizado satisfactoriamente todos los procesos que ha sido adjudicatario, acumulando experiencia evidenciable en contratación pública, generando una imagen de cumplimiento valorada positivamente en procesos de contratación pública.

- **Capacidad Instalada**

La empresa cuenta con maquinaria industrial especializada que permite optimizar los procesos productivos y ser más eficiente. La utilización de maquinaria especializada permite dar mejores acabados a las prendas y elevar el grado de calidad de las prendas.

- **Competencia del Personal**

El personal operativo de la empresa tiene capacitación formal en confección de prendas de vestir, sumado a la experiencia en la fabricación de prendas de vestir de instituciones públicas del último periodo, potencializan la competencia del personal para la fabricación de prendas de vestir con alto grado de calidad.

- **Alcance de Ventas Nacional**

La política de la empresa es participar en procesos de contratación pública a nivel nacional tomando en consideración las actividades administrativas y operacionales que estos procesos demandan. Los competidores realizan ofertas a instituciones públicas locales o provinciales.

- **Solidez Financiera**

Las entidades contratantes públicas califican la estabilidad económica de las empresas realizando un análisis de los índices de solvencia y endeudamiento, que para el caso de contratación pública deben ser de mayor a 1,0 y menor a 1,5 respectivamente. El incumplimiento de este requisito no descalifica las ofertas presentadas por las empresas si no que las clasifica de tal manera que cada empresa pueda participar en procesos de acuerdo a su capacidad financiera.

- **Capital de Trabajo**

La empresa tiene la capacidad de financiar procesos de contratación pública que no entregan anticipo, utilizando el capital de trabajo de la empresa o apalancando la producción con crédito que otorgan los proveedores.

3.3.2. Identificación de oportunidades

Las oportunidades que se han identificado en la empresa son:

- **Incremento del Gasto Público**

Las entidades gubernamentales tienen asignadas partidas presupuestarias para la adquisición de bienes como es el caso de los uniformes y ropa de trabajo. Tomando en cuenta el número de personas que conforman el servicio público, representa una oportunidad para la empresa el aumento de la participación de mercado en el segmento público.

- **Exportaciones**

El gobierno nacional promueve a través de instituciones públicas y privadas la exportación de bienes textiles y confecciones hacia países como: “Italia, Venezuela, Perú y Colombia.”

(Proecuador, 2014) para lo cual realiza ferias, capacitaciones y ruedas de negocio con el objetivo de promover la exportación en el país.

- **Inversión y Financiamiento**

El gobierno nacional a través de la CFN (Corporación Financiera Nacional) ha considerado al sector de “confecciones y calzado” dentro de los 14 sectores priorizados como actividades financiables para acceder a créditos de inversión. La empresa podría ser beneficiario de este tipo de créditos para realizar inversiones en maquinaria y equipo que mejoren el grado de calidad de los productos y mejoren la eficiencia de los procesos de fabricación.

- **Adquisición de Bienes Productivos**

El gobierno nacional permite la importación de maquinaria y equipo para actividades productivas. La empresa podría establecer la mejora de su maquinaria y equipos con tecnología de punta que le permita fabricar productos con mayor grado de diferenciación

3.3.3. Identificación de debilidades

Las debilidades que la empresa ha podido determinar son:

- **Contratación de Procesos Externos**

Existen procesos que necesariamente deben ser realizados por empresas externas a la organización, estos procesos no son contralados por la empresa ocasionando demoras en la entrega de los productos finales.

- **Procesos no Controlados**

La empresa no cuenta con un Sistema de Gestión que controle los procesos actuales por está razón no existe parámetros de referencia ante la opción de implementación de mejoras en la organización.

3.3.4. Identificación de amenazas

Las amenazas que enfrenta la empresa son:

- **Inestabilidad Política**

Los factores políticos inciden negativamente en la empresa causando una disminución en el nivel de ventas; considerando que la estructura de la empresa está basada en los ingresos provenientes del sector público. Los factores de inestabilidad política son: la no continuidad del SNCP implementado por el gobierno actual, las disminución de las partidas presupuestarias asignadas a las instituciones públicas, disminución de los ingresos estatales por caídas del precio del petróleo, cambios a la normativa de contratación pública existente, etc.

- **Incremento de Competidores**

Las barreras mínimas de entrada al SNCP han contribuido a que muchos proveedores que atendían al sector privado ingresen a participar en el sector público, atraídos por el aumento del gasto público.

3.4. Matriz FODA

La matriz FODA muestra de una manera gráfica el resumen del análisis interno y externo de la organización y orienta a la organización para la formulación hacia el planteamiento de objetivos estratégicos.

La empresa posee una estructura organizacional establecida en base a su experiencia que le permite desarrollar sus actividades normalmente en contratación pública, este mercado brinda a la organización oportunidades de crecimiento en los aspectos: económico y de mejoramiento de procesos. La organización no cuenta con un SGC que le permita asegurar la calidad y alinearse con los principios de calidad demandados por el sector público por tal motivo es necesario gestionar sus procesos de aseguramiento de la calidad que le permita estar preparado ante amenazas encontradas.

Fortalezas	Oportunidades
Productos diferenciados Experiencia Capacidad instalada Competencia Alcance de ventas nacional Solidez financiera Capital de trabajo	Incremento del gasto público Exportaciones Inversión y financiamiento Importación de maquinaria
Debilidades	Amenazas
Contratación de procesos externos Procesos no controlados	Inestabilidad política Incremento de competidores

Figura 29. Matriz FODA de la organización.

Fuente: Tomado de (Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones)

3.5. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se ha efectuado el procedimiento de evaluación de los factores externos de la empresa, para lo cual se ha analizado las oportunidades y amenazas.

Tabla 2.

Resultado de la Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Críticos de Éxito			
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Incremento del gasto público	0,30	4	1,20
Exportaciones	0,20	3	0,60
Inversión y financiamiento	0,20	4	0,80
Importaciones	0,15	3	0,45
	0,85		3,05
AMENAZAS			
Inestabilidad política	0,10	2	0,20
Aumento de competidores	0,05	1	0,05
	0,15		0,25
	1,00		3,30
amenaza menor=1			
amenaza mayor=2			
oportunidad menor=3			
oportunidad mayor=4			

El valor ponderado del grado de incidencia de las oportunidades que enfrenta la empresa equivale a 3,05 mientras que el de las amenazas es de 0,25. Esta ponderación manifiesta que se la empresa se encuentra en una posición favorable en el ambiente externo.

Las oportunidades que han tenido mayor calificación son las que tienen relación con la fuente de ingreso y la reinversión de los excedentes en la empresa a través de adquisición de activos. Las oportunidades de menor calificación tienen relación con una posibilidad de negocios internacionales que podría implementarse en mediano plazo.

Las amenazas identificadas tienen alto grado de incidencia en el sector textil, la inestabilidad política afecta a todos los sectores de la economía; el aumento de competidores en el sector textil guarda relación con el tipo de producto elaborado, mientras más diferenciación tenga el producto existirá menos competidores.

La empresa durante su participación en el SNCP ha desarrollado fortalezas que le han permitido obtener una ventaja competitiva en el sector textil, basándose en la

retroalimentación que las instituciones contratantes realizan a través de observaciones realizadas por parte de administradores de contratos.

3.6. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)

Se ha efectuado el procedimiento de evaluación de los factores internos de la empresa, para lo cual se ha analizado las fortalezas y debilidades, los resultados de la aplicación se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3.

Resultado de la Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Factores Críticas de Éxito			
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Productos Diferenciados	0,15	3	0,45
Experiencia verificable	0,15	4	0,60
Capacidad instalada	0,12	4	0,48
Competencia del personal	0,08	4	0,32
Alcance de ventas nacional	0,10	3	0,30
Solidéz Financiera	0,10	3	0,30
Capital de trabajo	0,12	4	0,48
	0,82		2,93
DEBILIDADES			
Contratación de procesos externos	0,12	2	0,24
Procesos no controlados	0,06	2	0,12
	0,18		0,36
	1,00		3,29
debilidad menor=1			
debilidad mayor=2			
fortaleza menor=3			
fortaleza mayor=4			

“Un valor ponderado mayor a 2.5 indica que una empresa responde bien a las fortalezas y debilidades y un valor menor a 2.5 indica que no se están aprovechando bien las fortalezas y las debilidades pueden hacer daño a la organización” (Estrella, 2010).

El valor ponderado resultante del análisis de la matriz EFI equivalente a 3,29 indica que la organización se encuentra en una situación interna favorable; el peso ponderado de las fortalezas equivalente a 2,93 es superior al peso ponderado de las debilidades 0,36. Las fortalezas de mayor calificación son las que tienen un enfoque comercial y demuestran la solidez de la empresa desde la óptica del cliente y permiten dar valor comparativamente con la competencia.

Las debilidades y fortalezas que poseen una menor calificación tienen un enfoque de procesos internos y manifiestan la iniciativa de mejora continua para la organización.

3.7. Resumen Análisis Interno y Externo de la Organización

El estado ecuatoriano como cliente objetivo de la organización está atravesando por diferentes problemas económicos a causa de la disminución por el precio del barril del petróleo, la industria petrolera se ha visto significativamente afectada hasta el momento desconociendo si las otras industrias del país entre ellas la industria textil van a verse afectadas en el nivel de ventas.

4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL

4.1. Evaluación Visual de Campo

Se realizó una visita a las instalaciones de la organización con el objetivo de evidenciar que la misma cuente con la infraestructura y talento humano adecuado para la realización del producto y para familiarizarse con las actividades realizadas dentro del sistema de gestión actualmente utilizado, previo a la aplicación de la lista de verificación del cumplimiento de la normativa ISO.

Los resultados de la evaluación visual de campo por áreas de la organización son los que se detallan a continuación:

Infraestructura Civil

La organización se encuentra ubicada en las calles Francisco Gómez S9-412 y Avenida Maldonado, barrio Villaflora, Sector Sur de la ciudad de Quito. Dispone de un edificio de 4 pisos con un área de funcionamiento de 1.125 metros cuadrados de construcción divididos de la siguiente manera: 450 metros cuadrados acondicionados para el área de producción, 225 metros cuadrados destinados para el área de bodega y punto de venta, 225 metros cuadrados destinados para bodega de maquinaria en desuso, inventario de producto terminado y muestras y 225 metros cuadrados acondicionados para las oficinas administrativas de la organización.

Adicionalmente la organización cuenta con un galpón industrial ubicado en las calles Río Pastaza Oe14-180 y Segunda Transversal, barrio San Gabriel. Sector Valle de los Chillos. Actualmente este predio está siendo utilizado para bodegaje de maquinaria en desuso e inventario de producto terminado cuando el acondicionamiento inicial era para una planta de producción de similares características a la planta principal.

Los dos predios están ubicados en zonas urbanas de la ciudad y cuentan con los servicios básicos: acceso asfaltado, energía eléctrica, agua potable, accesibilidad a internet, alumbrado público y servicio de recolección de desechos.

Se puede evidenciar que la infraestructura de la organización se encuentra en estado aceptable tomando en consideración la antigüedad de construcción de 30 años y 5 años respectivamente. Existen opciones de mejora de la infraestructura

La organización no cuenta con un plan de mantenimiento de la infraestructura, sino que realiza adecuaciones menores que surgen de la necesidades de arreglo de daños ocurridos.

A pesar del estado aceptable de la infraestructura actual de la organización, es necesario incluir un plan de mantenimiento anual que permita realizar mantenimiento preventivo de la instalaciones físicas, eléctricas y sanitarias.

Maquinaria y Equipo

La organización dispone de la cantidad de 125 unidades de maquinaria industrial de coser, maquinaria de bordar, equipos de planchado, equipos de digitalizado y trazado, fusionado, termo fijado, generador de vapor, compresor de aire, etc., ubicadas en las dos plantas de producción en la ciudad de Quito y Valle de los Chillos.

Los años de fabricación de la maquinaria, son distintos tomando en consideración que existen máquinas que tienen 25, 20, 15 y 2 años de antigüedad, no obstante en la industria textil la antigüedad de la maquinaria no influye en el grado de calidad de las prendas fabricadas.

Se puede evidenciar que no toda la maquinaria que posee la organización está siendo utilizada debido a distintos factores como porque no están calibradas, porque no existen ciertos repuestos y piezas, porque la administración ha decidido no considerarlas en los procesos de fabricación actualmente utilizados y porque no demanda del mercado es inferior a la capacidad instalada de la organización.

La organización no ha realizado ningún estudio acerca de los costos de oportunidad de la no utilización de la maquinaria no utilizada y tampoco ha decidido tomar decisiones como el arrendamiento o la venta definitiva, por la expectativa del aumento del índice de uso de la capacidad instalada por el incremento del volumen de ventas.

La organización posee equipos de computación que son utilizados por el área administrativa para elaborar documentación para uso interno y externo.

A igual que la infraestructura civil, la maquinaria y equipo no son gestionados a través de algún tipo de plan de mantenimiento anual que asegure su disponibilidad, se realizan arreglos en función a las fallas de funcionamiento suscitadas.

Talento Humano

La organización cuenta con 32 colaboradores de los cuales 5 pertenecen al área administrativa y 27 al área operativa.

Se evidencia en la organización el Reglamento Interno y el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y los contratos de trabajo de cada colaborador debidamente registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales.

La organización no tiene un área individual que gestione al talento humano, el área contable se encarga del proceso de contratación, afiliación al IESS y registro en el Ministerio de Relaciones Laborales, pero no se observa una gestión documental de los expedientes de cada colaborador tampoco se evidencia un plan de formación y capacitación de los colaboradores actuales.

Procesos Internos

Los procesos internos de la organización están planificados únicamente para la realización del producto, desde la venta, compra de materia prima, fabricación, entrega y servicio de postventa, es decir la aplicación de la cadena de valor en actividades que generan valor pero no se toman en cuenta los procesos adicionales que de igual manera son importantes

para la organización y son esenciales para la conformación del sistema de gestión que se planea implementar.

4.1.1. Resultados de la Evaluación Visual de Campo

La organización cuenta con la infraestructura, maquinaria y equipo y procesos internos necesarios para realizar sus actividades de fabricación de prendas de vestir, no obstante existen oportunidades de mejora en todas las áreas.

Se pudo evidenciar que la organización no cuenta con el personal suficiente en el área administrativa específicamente en Talento Humano, Gestión Estratégica, Gestión de Reclamos o en su defecto la estructura organizacional actual no contempla la necesidad de la creación de estas áreas lo que es indispensable en un sistema de gestión de calidad.

La gestión de la infraestructura es deficiente, se evidenció falta de limpieza, clasificación y organización de los bienes de la empresa específicamente en el área operativa, se pudo detectar bienes que no están siendo utilizados disminuyendo la productividad de la organización que se traslada a la falta de planificación de la capacidad instalada de la empresa y falta de control y toma de decisión de los activos ociosos por parte de la alta dirección.

No se pudo identificar un sistema documental que apoye las actividades de la organización, cada área ha creado documentos sin la autorización y control existiendo varias versiones con diferentes formatos, no existe registros de la creación y validez de los documentos actuales.

Los procesos internos de la organización se han limitado exclusivamente a la generación de valor del producto, interpretando a la calidad como el cumplimiento de las especificaciones técnicas, el tiempo de entrega y gestionando la cobranza sin tomar en consideración la satisfacción del cliente y las opciones de mejora que puede brindar la opinión del cliente interno y externo de la organización.

4.2.Evaluación del Talento Humano

La evaluación de talento humano va a estar enfocada en la medición del grado de conocimiento del sistema de gestión actualmente utilizado por la organización que será tabulado para encontrar la brecha entre el conocimiento actual y el conocimiento deseado para la capacitación de los colaboradores previo a la implementación del sistema de gestión de la calidad propuesto.

4.2.1. Metodología

Diseño del Instrumento


El instrumento que se va a utilizar para la evaluación del talento humano es la encuesta.

“La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos a fin de las contesten igualmente por escrito” (Mantilla, 2006, p. 7)

El cuestionario de la encuesta consta de 5 preguntas, la pregunta 1, 2 y 4 son preguntas dicotómicas que tiene el objetivo de determinar el grado de conocimiento de los componentes del sistema de gestión de calidad; las preguntas 4 y 5 son preguntas de opción múltiple que servirán para determinar el beneficio de la utilización del sistema de gestión actual.

Tabla 4.

Cuestionario de la encuesta del Sistema de Gestión Actual.

	Encuesta para la Medición del Conocimiento de la Política de Calidad, Objetivos y Responsabilidades dentro del Sistema de Gestión de Calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.	Código	
		Página	1 de 1

PROCESO AL QUE PERTENECE	FECHA		
	Día	Mes	Año

La presente encuesta tiene como fin medir el grado de conocimiento y entendimiento de la Política, Objetivos y responsabilidades por parte del personal de la Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

1. ¿Conoce usted la Política de Calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres ?

Si____ No____

¿Cómo aplica usted esta política en su trabajo?

2. ¿Conoce los Objetivos de Calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres ?

Si____ No____

3. ¿A cuál Objetivo(s) de Calidad apunta su proceso?

- | | |
|--|--------------------------|
| A. Buena calidad del producto | <input type="checkbox"/> |
| B. Mejorar la satisfacción del cliente | <input type="checkbox"/> |
| C. Mejorar la cultura organizacional | <input type="checkbox"/> |
| D. Construir una cultura de planificación | <input type="checkbox"/> |
| E. Incrementar en nivel de ventas de la organización | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Conoce usted sus responsabilidades frente al Sistema de Gestión de la Calidad?

Si____ No____

5. ¿Selecciones cual de estos componentes necesita usted para cumplir con las responsabilidades frente a su proceso?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| A. Educación | <input type="checkbox"/> |
| B. Formación | <input type="checkbox"/> |
| C. Habilidades | <input type="checkbox"/> |
| D. Experiencia | <input type="checkbox"/> |
| E. Responsabilidad | <input type="checkbox"/> |
| F. Autoridad | <input type="checkbox"/> |
| G. Comunicación | <input type="checkbox"/> |

Observaciones

4.2.2. Población y Muestra

Para la determinar a cuantas colaboradores de la organización se va a realizar la encuesta se va a utilizar el tamaño de la muestra para una población finita mediante el siguiente cálculo:

Tamaño de la Población Finita		$n = Z^2 \frac{N \cdot P \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$
n	Tamaño muestral	
N	Tamaño de la población	
Z	Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1.96 para $\alpha=0,05$ y 2,58 para $\alpha=0,01$	
p	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. P=0,50	
q	1-p	
i	Error que se prevé cometer	

Figura 30. Tamaño de la Muestras Población Finita .

Fuente: Tomado de (Un Enfoque a la Investigación de Mercados , 2006)

El resultado del cálculo de la aplicación determinó que la encuesta debe ser realizado a 5,83 personas, tomando en consideración que la muestra es poco significativa se consideró necesario realizar la encuesta a todos los colaboradores de la organización.

Procesamiento de la Información Recolectada

Una vez que se realizó la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la organización, se realizó el procesamiento de la información recolectada utilizando básicamente el conteo de la repetición de las respuestas de manera nominal y porcentual.

Los resultados de la información recolectada se presentan a continuación:

Pregunta No. 1: ¿Conoce usted la Política de Calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres?

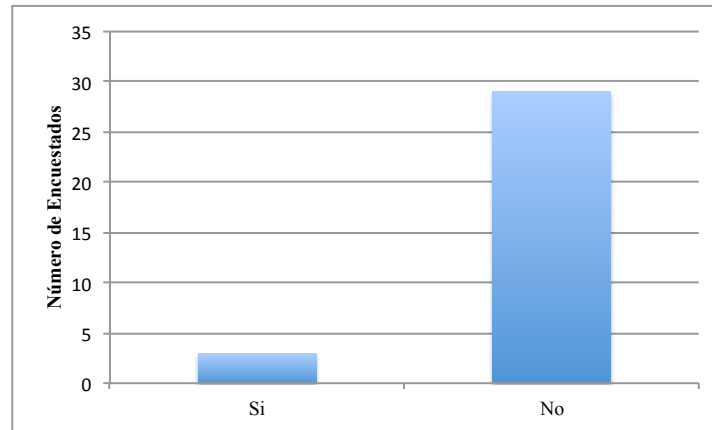


Figura 31. Conocimiento de la Política de Calidad de la Organización

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

Pregunta No. 2: ¿Conoce los objetivos de calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres ?

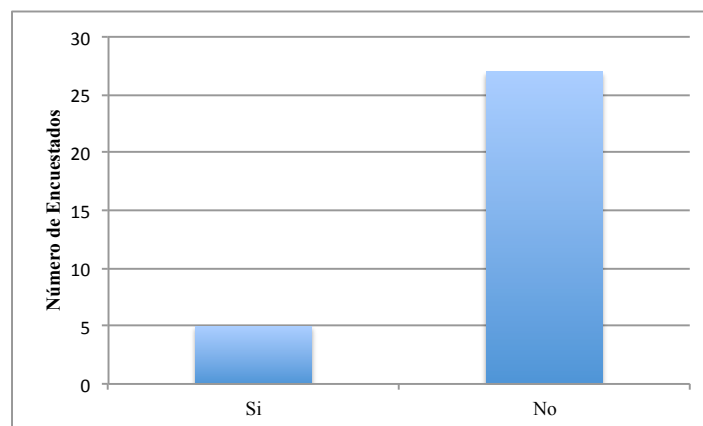


Figura 32. Conocimiento de la Política de Calidad de la Organización

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

Pregunta No. 3: ¿A cuál objetivo de calidad apunta su proceso?

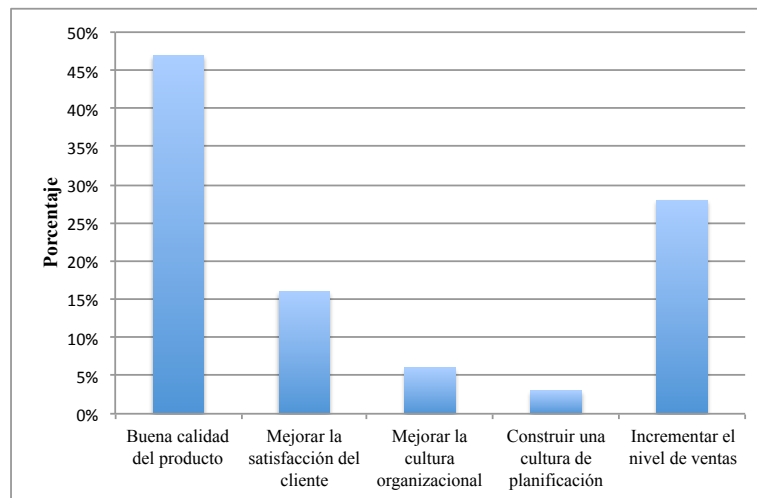


Figura 33. Conocimiento de Objetivos de Calidad de la Organización

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

Pregunta No. 4: ¿Conoce usted sus responsabilidades frente al Sistema de Gestión de la Calidad?

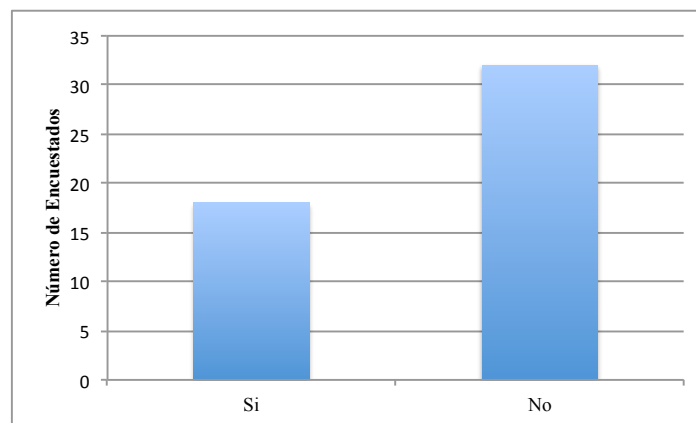


Figura 34. Conocimiento de la Política de Calidad de la Organización

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

Pregunta No. 5: ¿Seleccione cual de estos componentes necesita usted para cumplir con las responsabilidades frente a su proceso?

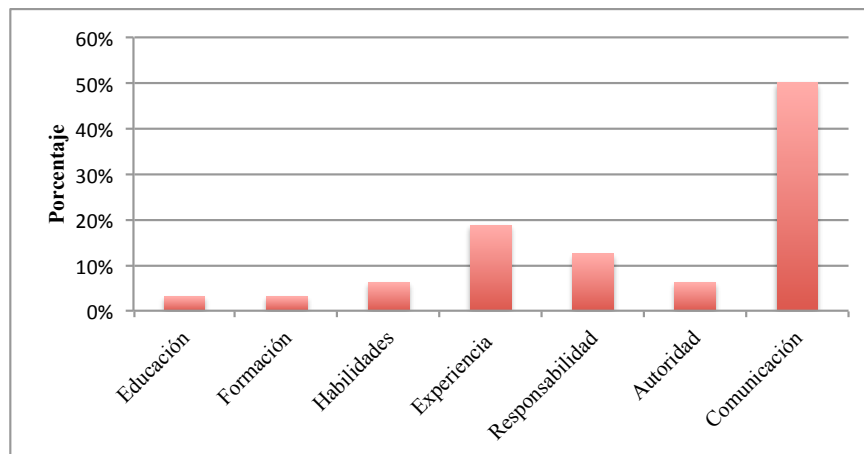


Figura 35. Variables de Capacitación de la Organización

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

Análisis de los resultados de la Encuesta

- Se evidencia un desconocimiento generalizado del sistema de gestión actual, su utilidad y la terminología utilizada en el mismo.
- Los colaboradores no conocen los objetivos de calidad de la organización y asumen que la calidad está relacionada únicamente al producto y al cumplimiento de las especificaciones técnicas del mismo sin tomar en consideración el servicio que la organización pueda ofrecer.
- Se está relacionando al grado de calidad del producto con el aumento del nivel de ventas, sin considerar que las mejoras en las ventas son el efecto de variables que generan valor en la organización como una adecuada estructura de la organización, una cultura de satisfacción al cliente, etc.
- El cliente interno de la organización no tiene claro su grado de responsabilidad frente al sistema de gestión de la calidad.

- La mayoría de los colaboradores de la organización han detectado que la falta de comunicación y propagación del sistema de gestión actual no les ha permitido realizar aportes que beneficien su implementación y oportunidad de mejora.

4.3.Evaluación de Cumplimiento de Normativa ISO

La norma de auditoría ISO 19011 hace referencia a la Preparación de documentos de trabajo, en la cláusula 6.4.3 “Los miembros del equipo auditor deberían revisar la información pertinente a las tareas asignadas y preparar los documentos de trabajo que sean necesarios como referencia y registro del desarrollo de la auditoría. Tales documentos de trabajo pueden incluir: listas de verificación y planes de muestreo de auditoría, y formatos para registrar información, tal como evidencias de apoyo, hallazgos de auditoría y registros de las reuniones.

4.3.1. Lista de Verificación de la Normativa ISO 9001:2008

Para realizar la evaluación de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la organización con la norma ISO 9001:2008, se va a utilizar la lista de verificación de cumplimiento de los requisitos de la norma frente a lo que la empresa posee en la actualidad.

Alcance

Se va a considerar los procesos que actualmente realiza la organización para la fabricación de prendas de vestir.

Evaluación

Dadas las condiciones del crecimiento de la organización, las exigencias de sus clientes, las oportunidades del mercado y la necesidad de afirmar su posición de liderazgo dentro del entorno competitivo del sector, la alta dirección ha tomado la decisión estratégica de implementar un SGC baso en la normas ISO 9001:2008.

Tabla 5.

Matriz de Diagnóstico de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008

Clausulas	Requisito de la Norma	Evidencias	Estado Actual
1.	Objeto y campo de aplicación	Se evidencia Acta de Constitución de la Compañía; RUC, RUP, afiliación al IESS, certificados de conformidad del INEN.	NC
		No se han identificado los procesos y sus interrelaciones. No se evidencia el mapa de procesos, ni los procesos estratégicos y de apoyo que requiere la organización.	NC
4.1	Requisitos Generales	No se tiene definido los criterios y métodos que aseguren que los procesos y la operación sean eficaces.	NC
		No se evidencia el control y la identificación de los proveedores externos dentro del SCC.	NC
		No se evidencian los procedimientos requeridos por la norma: control de documentos, control de registros, producto no conforme, auditorías internas, acciones correctivas y preventivas.	NC
		No se dispone de un Manual de Calidad.	NC
		No se ha definido el alcance del SGC y la justificación de sus exclusiones.	NC
4.2	Requisitos de la Documentación	No se evidencian procedimientos operativos a fin de asegurar la eficaz planificación, a fin de asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.	NC
		No se evidencian los registros requeridos por la norma, a fin de dar conformidad a los requisitos solicitados por la norma.	NC
		No existe tratamiento para los documentos obsoletos y para el control de los documentos externos.	NC

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Evidencias	Estado Actual
5.1	Compromiso de la Dirección	La alta dirección está comprometida con el desarrollo e implementación de un SGC bajo la Norma ISO 9001:2008.	C
		No se evidencia el establecimiento de la política de calidad y la misma no ha sido difundida y entendida en Ya organización.	NC
		No se encuentra establecida la Misión, Visión y Valores de la empresa.	C
5.2	Enfoque al cliente	Los recursos se planifican en base a las necesidades del negocio.	C
		Las especificaciones de los productos que deben ser entregados a los clientes, se establecen en los contratos y en las ofertas.	C
		Los reclamos de los clientes son atendidos luego de entregados los productos, lo cual representa costos para la organización.	C
5.3	Política de Calidad	No se evidencia que la política está declarada en algún documento, ni tampoco que la misma esté difundida y entendida por el personal.	NC
5.4.1	Objetivos de Calidad	No están establecidos los objetivos de calidad y no son transmitidos a los miembros de la empresa de una manera formal.	NC
		No se evidencian los indicadores que evidencian el cumplimiento de los objetivos trazados.	NC
5.4.2	Planificación	No existe una planificación de la producción requerida para cumplir con los contratos de los clientes, que contemple los procesos, recursos necesarios y la mejora continua de la gestión del negocio.	NC

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Evidencias	Estado Actual
5.5.1	Responsabilidad y Autoridad	No se evidenció que las responsabilidades y autoridades están definidas formalmente en un organigrama y en la descripción de funciones por cada cargo.	NC
5.5.2	Representante de la Dirección	No se ha definido la autoridad y la capacidad de asumir compromisos ante los clientes externos.	NC
5.5.3	Comunicación Interna	Se ha designado a un representante de la dirección ante el SGC.	C
		Existen medios de comunicación apropiados para realizar la comunicación interna como son: correo electrónico, teléfonos, reuniones informales, etc.	NC
5.6	Revisión por la Dirección	No se dispone de una planificación para revisar el SGC a intervalos definidos, ni se ha establecido en el Manual de Calidad.	NC
		No se han realizado reuniones de la alta dirección para revisar el SGC.	NC
		No se mantienen los registros de las reuniones gerenciales relacionadas con la revisión y mejoramiento del SGC.	NC

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Evidencias	Estado Actual
6.1	Provisión de los Recursos	No se evidencia que se han determinado los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad.	NC
		No se han establecido los recursos requeridos para aumentar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus requisitos.	NC
		No se evidencia la existencia de carpetas con la documentación básica del personal.	NC
		No se evidencia el organigrama de la organización.	C
		No se evidencia la competencia del personal en base de: educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.	NC
6.2	Recursos Humanos	No se han definido las funciones y responsabilidades para los diferentes cargos.	NC
		La organización no ha detectado las necesidades de capacitación de sus empleados basadas en la evaluación de sus competencias.	NC
		No se ha definido un plan de capacitación para los empleados.	NC
		Se disponen de un Reglamento Interno aprobado por la Gerencia y por el Ministerio de Trabajo.	NC

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Evidencias	Estado Actual
6.3	Infraestructura	No existe un Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial aprobado por las autoridades competentes.	C
		La organización cuenta con:	
		Oficinas administrativas y operativas adecuadas a sus requerimientos.	C
		Se ha definido una bodega para: telas compradas, equipos no usados y material antiguo.	C
		No se evidencia un plan de mantenimiento del edificio y de las máquinas usadas en los procesos productivos, etc.	NC
		No disponen de sistemas informáticos para el control de la producción, control del personal, etc.	NC
		No se evidencia un plan de mantenimiento de los equipos informáticos.	NC
		No se evidencian las licencias del software que usa la empresa.	C
		No disponen de un plan de evacuación en caso de incendio o terremoto.	NC
		Tampoco se han realizado simulacros de evacuación.	NC
6.4	Ambiente de Trabajo	En las instalaciones se observan extintores no se evidencio un plan de mantenimiento de los mismos.	
		No se evidencia el uso de elementos de seguridad industrial (EPP) para realizar los trabajos.	NC
		No se evidencia la aplicación de métodos y prácticas empresariales para lograr la integración del personal.	NC

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Evidencias	Estado Actual
7	Realización del producto/servicio	No se ha realizando un estudio del clima laboral a fin de implementar mejoras en el ambiente de trabajo. La organización cuenta con los procesos necesarios para producir las prendas requeridas por sus clientes.	NC C
7.1	Planificación de la Realización del producto	La organización tiene identificados los procesos de producción, así como los criterios de aceptación. La planificación para cumplir con las órdenes de trabajo se traslada a una planificación diaria, en donde se asignan los recursos requeridos.	C C
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el cliente	No se dispone de una planificación a mediano y largo plazo, a fin de conocer la disponibilidad de la empresa para comprometerse con otros contratos. Los requisitos del cliente se evidencian en los contratos y ofertas que se firman con los ellos. Se evidencia el cumplimiento de los requisitos legales que están vigentes como: permiso de funcionamiento, constitución de la compañía, RUC. Se evidencian varios requisitos legales como: estatutos de la empresa, afiliación CCQ, patente municipal, permiso de bomberos.	NC C C C
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Los requisitos del cliente se los trasladan al área comercial para realizar una oferta económica y participar en concursos y ventas públicas. Cuando cambian los requisitos especificados por el cliente, estos son recibidos por el área comercial quienes trasladan los cambios a producción de manera informal, produciéndose problemas al momento de la entrega al cliente.	C C
7.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	La empresa no hace su propio diseño y desarrollo de las prendas y ropas que son manufacturadas para los clientes, ya que estos entregan diseños de las mismas. Se puede analizar la posibilidad de excluir este requisito.	NC

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Evidencias	Estado Actual
7.4	Compras	No se evidencia un proceso de compras que asegure que los productos, materiales, insumos comprados cumplen con los requisitos de la orden de compra.	NC
		No se han establecido criterios para la selección y evaluación de proveedores.	NC
		No se mantienen los registros de las evaluaciones realizadas a los proveedores.	NC
		No se evidencia que la información de las compras describe el producto a comprar y se asegura de que los requisitos de compra sean adecuados antes de comunicárselo al proveedor.	NC
		No se ha establecido e implementado la inspección u otras actividades para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados.	NC
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	Las compras se realizan en base del criterio del precio, oportunidad de la entrega, calidad y crédito.	NC
		La organización no evidencia una planificación de los diferentes productos que debe producir para sus clientes con el fin de realizar el control de los mismos y cumplir con los requisitos de todos los clientes.	NC
7.5.2	Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	La organización valida todo proceso de fabricación de las prendas y ropas deportivas. La validación demuestra la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planeados.	C
7.5.3	Identificación y trazabilidad	Se evidencia que no tiene establecida la trazabilidad de los productos desde que lo solicitan hasta su entrega a los clientes finales.	NC
7.5.4	Propiedad del cliente	Se reciben los diseños de las prendas de vestir de los clientes para incorporar a los procesos productivos, los cuales son cuidados y protegidos.	C
7.5.5	Preservación del Producto	La responsabilidad de la empresa va hasta la entrega y verificación de las prendas y ropas de los clientes, teniendo a veces que pagar multas por el no cumplimiento de los requisitos.	NC
		Se firman actas de entrega/recepción con los clientes.	C

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Evidencias	Estado Actual
8.2.1	Satisfacción del cliente	No se evidencia un método para realizar la medición de la Satisfacción del Cliente.	NC
		Tampoco se ha definido como realizar el seguimiento de la información relacionada con la percepción del cliente.	NC
		No se evidencia un programa de auditorías.	NC
8.2.2	Auditoría Interna	No se evidencia la realización de auditorías internas del SGC, debido a que no está implementando el sistema.	NC
		No se dispone de un procedimiento documentado para la realización de las auditorías internas.	NC
		No se dispone de auditores internos calificados para hacer con personal propio, las auditorías del SGC.	NC
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	No se evidencia que existan responsables, ni la metodología para verificar que se cumplan los requisitos de los productos, ni se mantienen los registros que evidencien conformidad de la capacidad de los procesos.	NC
8.2.4	Seguimiento y medición del producto	No se han establecidos indicadores ni el control de los mismos en los diferentes procesos.	NC
8.3	Control del producto no conforme	Hay un tratamiento para el control de los productos no conformes detectados en las etapas anteriores a su entrega.	C
		Se informa al personal de los requerimientos del cliente	C
8.4	Análisis de datos	No se encuentra establecido un procedimiento documentado para el control de los productos no conformes.	NC
		No se evidenció las existencias de mecanismos para recopilar y realizar el análisis de datos que proporcione información de la satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos del servicio, los proveedores, características y tendencias de procesos y productos.	NC
8.5	Mejora continua	No se evidenció metodologías escritas e implementadas para lograr la mejora continua en la organización.	NC
		No se logró evidenciar la existencia de un procedimiento documentado para tomar acciones correctivas y preventivas a las no conformidades de los procesos.	NC

La Figura 35 presenta los porcentajes de cumplimiento y no cumplimiento de la normas ISO 9001:2008 en la empresa como resultado de la aplicación de la lista de verificación.

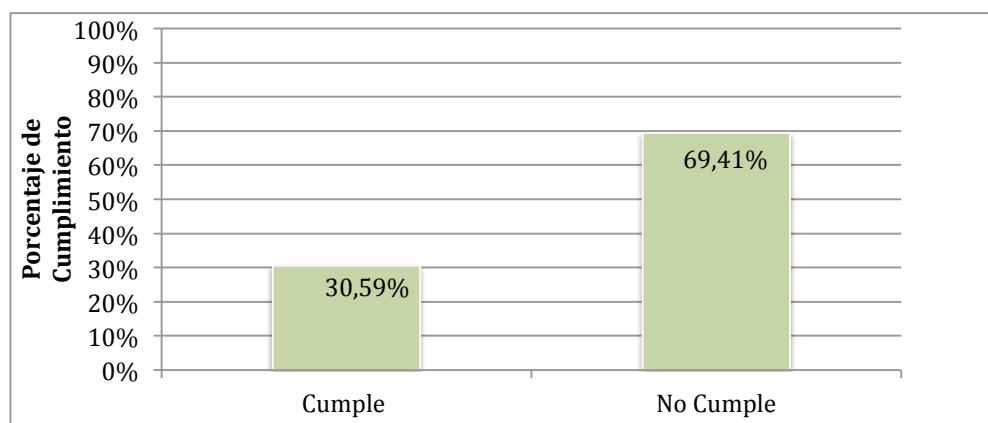


Figura 36. Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 en la organización.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

La empresa cumple con el 30,59% de lo solicitado en las clausulas de la normativa técnica, lo que representa una deficiente gestión de procesos.

4.3.2. Informe del Diagnóstico

La organización como una herramienta estratégica de administración y con el fin de demostrar la capacidad de proporcionar productos que satisfaga los requisitos de sus clientes, ha decidido implementar un Sistema de Gestión de la Calidad conforme con la Norma ISO 9001:2008.

Tabla 6.

Acciones a desarrollar en la organización previo a la implementación del SGC.

Clausulas	Requisito de la Norma	Acciones a tomar
4.1	Requisitos Generales	<p>Definir el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad para que cubra todas las actividades de la organización.</p> <p>Elaborar el manual de calidad en el que se definan las directrices de la organización para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001.</p>
4.2	Requisitos de la Documentación	<p>Establecer el mapa de procesos considerando las actividades de la organización.</p> <p>Establecer la estructura y soporte de la documentación que se va a manejar.</p> <p>Elaborar los siguientes documentos:</p> <p>Política de calidad</p> <p>Objetivos de calidad</p> <p>Manual de calidad</p> <p>Mapa de procesos y caracterización</p> <p>Procedimientos documentados</p>

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Acciones a tomar
5.1	Compromiso de la Dirección	Definir responsabilidades para el sistema de gestión de calidad.
5.2	Enfoque al cliente	Hacer referencia en el manual de calidad de las acciones que realiza la organización para satisfacer al cliente y cumplir los requisitos de sus productos.
5.3	Política de Calidad	Definir la política de calidad en base a la misión y visión de la organización.
5.4.1	Objetivos de Calidad	Desarrollar objetivos de calidad que demuestren las intensiones de la organización a mediano y largo plazo, los objetivos deben ser elaborados en formato SMART con sus respectivos indicadores.
5.4.2	Planificación de la Calidad	Establecer un programa de gestión para alcanzar los objetivos de calidad. Establecer un cronograma de actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
5.5.1	Responsabilidad y Autoridad	Definir las responsabilidades de cada miembro del organigrama que deben ser incluidos en el manual de calidad.
5.5.2	Representante de la Dirección	Incluir las responsabilidades definidas en la norma en el documento referido e en el perfil del cargo de Gerente Comercial.
5.5.3	Comunicación Interna	Definir la metodología y evaluaciones de eficacia de cada proceso.
		Definir la conformación de la “alta dirección” frecuencia de revisión y documento para registrar la revisión por la dirección.
5.6	Revisión por la Dirección	Definir un instructivo de revisión por la dirección. Mantener un formato para revisiones de la dirección en el que se incluyan los elementos de entrada que recolecta e informa el Representante de la Dirección y también permita registrar las recomendaciones y acciones propuestas de la dirección.

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Acciones a tomar
6.1	Provisión de los Recursos	Mantener un registro de presupuestos o en su defecto clasificar los gastos para evidenciar las inversiones y costos de la gestión de la calidad.
6.2	Recursos Humanos	<p>Elaborar perfiles de los puestos y cargos considerando educación, formación, experiencia y habilidades aplicables a la cultura organizacional.</p> <p>Implementar programas de capacitación para los colaboradores de la organización.</p> <p>Definir el método de evaluación de la eficacia de las acciones tomadas para capacitar.</p> <p>Realizar de un Reglamento Interno y un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional aprobado por la Gerencia y por el Ministerio de Trabajo.</p> <p>Determinar como se va a gestionar el mantenimiento de la infraestructura.</p> <p>La infraestructura física requiere:</p> <p>Mejorar el orden de la planta de producción.</p>
6.3	Infraestructura	<p>Acondicionar las instalaciones eléctricas.</p> <p>Definir una rutina de mantenimiento preventivo para la maquinaria.</p> <p>Identificar que otro equipo, máquinas, herramientas, vehículos, servicios como internet, courier, transporte y otros servicios que se requieran en la organización y establecer sus controles.</p>
6.4	Ambiente de Trabajo	Establecer las acciones que la organización va a tomar para gestionar dicho ambiente de trabajo.

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Acciones a tomar
7	Realización del producto/servicio	Realizar reuniones para realizar la planificación del producto y registrar los resultados.
7.1	Planificación de la Realización del producto	Implementar un proceso de planificación del producto. Mantener fichas técnicas del producto e identificar los cambios. Documentar las ofertas y requerimientos del cliente para dar cumplimiento a todo compromiso adquirido. Crear formatos definidos para ofertas y contratos.
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el cliente	Verificar los requisitos legales de funcionamiento que le aplican al lugar del trabajo y como persona natural: Lista blanca SRI, Constitución legal de la organización, RUP, RUC; Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Contratos de Trabajo.
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Asegurar que la ofertas adjudicadas deben tener un sustento de aceptación de oferta o adjudicación. Los requisitos de la oferta deben ser comunicados y vinculados a la orden de producción.
7.2.3	Comunicación con el Cliente	Especificar los medios utilizados en el manual de calidad e incluir el procedimiento que se sigue para receptar y atender las quejas en forma general. Definir el flujo del proceso y describir cómo se desarrolla y establecer los registros que evidencien el cumplimiento. Establecer los criterios para la selección y evaluación de proveedores.
7.4	Compras	Realizar los registros de las evaluaciones realizadas a los proveedores. No se evidencia que la información de las compras describe el producto a comprar y se asegura de que los requisitos de compra sean adecuados antes de comunicárselo al proveedor. Implementar las actividades para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados.

continua

7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	Realizar la planificación de los diferentes productos que debe producir para sus clientes con el fin de realizar el control de los mismos y cumplir con los requisitos de todos los clientes.
7.5.2	Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	Analizar son las fortalezas para lograr cumplir los requisitos de los productos y del cliente.
7.5.3	Identificación y trazabilidad	Implementar actividades de trazabilidad de los lotes o unidades de producción fabricadas.
7.5.4	Propiedad del cliente	Identificar los productos o información que la organización puede disponer del cliente y establecer las actividades para su cuidado.
7.5.5	Preservación del Producto	Definir requisitos de embalaje, apilamiento y bodegaje del producto final. Definir las condiciones ambientales de infraestructura que se necesitan para la preservación del producto.
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	Se excluye este requisito.

continua

Clausulas	Requisito de la Norma	Acciones a tomar
		<p>Establecer las formas que se podrían aplicar para determinar la satisfacción del cliente.</p> <p>En función de las actividades de la organización se podría aplicar:</p> <p>Fidelización o repetición de las ventas realizadas a los clientes.</p> <p>Análisis de pérdida de negocios.</p> <p>Encuestas de satisfacción del cliente.</p>
8.2.1	Satisfacción del cliente	
8.2.2	Auditoría Interna	<p>Establecer el procedimiento de auditorias internas a utilizar.</p> <p>Realizar un plan de auditoria.</p>
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	<p>Establecer un programa de auditoria.</p> <p>Elaborar el informe de auditoria y determinar los criterios para realizar auditorias externas.</p> <p>Realizar la caracterización del proceso y la definición de los controles requeridos.</p> <p>Incluir mediciones de eficiencia.</p>
8.2.4	Seguimiento y medición del producto	<p>Establecer criterio de aceptación de los productos o del proceso en cada etapa de producción.</p>
8.3	Control del producto no conforme	<p>Identificar cuáles serían los defectos que se generan y las acciones que se realizan para corregirlo antes de la liberación del producto.</p> <p>Determinar las inclusiones de la garantía del producto.</p>
8.4	Análisis de datos	<p>Establecer el análisis de resultados, propuesta de acciones y seguimiento.</p>
8.5	Mejora continua	<p>Establecer las herramientas y estrategias de mejora continua y documentarlas en el manual de calidad.</p>

Con el análisis de la situación actual de la organización acompañado por el diagnóstico en el cumplimiento de la norma ISO 9001 la alta dirección ha determinado la necesidad de implementar un SGC en la organización.

El objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad es mejorar el desempeño de la empresa, realizar un eficiente control de sus activos, mejorar su productividad, satisfacer la satisfacción del cliente, lograr y mantener la calidad deseada de los productos fabricados.

El aumento del grado de satisfacción del cliente tendrá efectos positivos para la organización como: consecución de nuevas oportunidades de mercado y mantener la participación en el mercado actual, competir con empresas del sector textil que posean SGC.

5. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA EL SUBPROCESO DE VENTAS

La organización se ha planteado la meta de diferenciarse de las empresas que conforman la industria textil a través de la implementación un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008, el objetivo de la implementación es crear en los colaboradores una cultura de calidad enfocada en la búsqueda de la satisfacción del cliente, tomando en consideración que las instituciones públicas y privadas están en la búsqueda de proveedores que puedan cumplir eficazmente sus necesidades y expectativas.

Inicialmente se pretende realizar la implementación únicamente del subproceso de Ventas dado que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es un proceso de larga duración que demanda el comprometimiento del tiempo del personal de la organización y que debe ser establecido paso a paso.

Con la implementación del SGC la empresa podrá ser más eficiente en las operaciones internas, organizar y direccionar a la empresa en su totalidad, reducir los costos de mala calidad, operaciones mal planificadas y producto no conforme.

La implementación del SGC busca la participación de los colaboradores de la organización, para lo cual deberá realizar un plan de capacitación en la normativa ISO 9001:2008, Gestión por Procesos, Documentación para el SGC, Herramientas para la Mejora Continua, Satisfacción del Cliente y Formación de Auditores Internos.

Una vez que se haya implementado el SGC y el resultado de las auditorias demuestre que se están cumpliendo con los objetivos de calidad propuestos por la alta dirección, la organización deberá realizar una proyección económica del costo de la implementación de del sistema y se determine el costo beneficio de la certificación y registro del mismo.

5.1.La Cadena de Valor

Se ha realizado la aplicación del modelo de la Cadena de Valor en la empresa para determinar la estructura y la secuencia de los procesos. La fuente de generación de valor para el cliente se encuentra en el proceso básico o actividades primarias de la compañía que es la realización de una venta a través del SNCP como recurso comercial, para aprovisionarse de materia prima, transformar la materia prima en producto terminado, realizar la entrega y seguimiento del producto final.

Las actividades de apoyo generan valor para el cliente mediante la gestión apropiada de los recursos de la empresa: Infraestructura, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento.

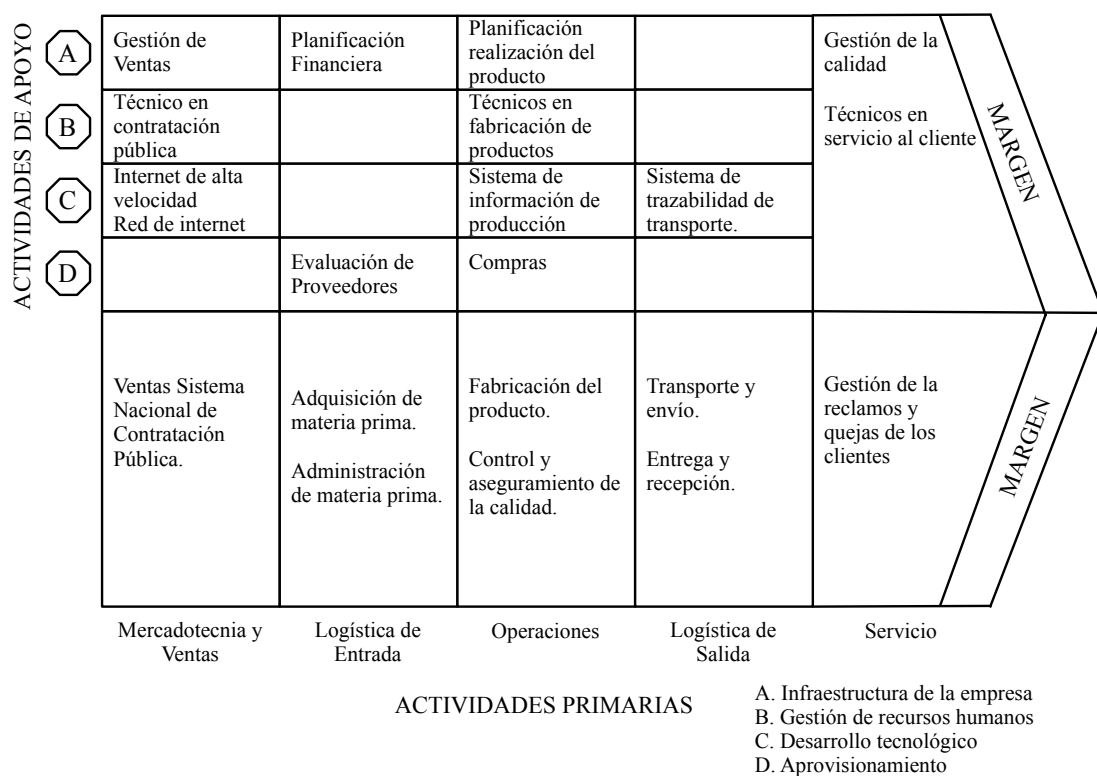


Figura 37. Cadena de Valor de la organización.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

Mercadotecnia y Ventas

Las actividades primarias empiezan con las ventas realizadas a través del portal de contratación pública, ya que la organización no produce bienes que no hayan sido previamente comercializados, para lo cual se realiza la firma de contratos, ordenes de compra y documentación adicional que asegure la entrega y recepción de los pedidos efectuados.

La gestión de ventas brinda soporte a las actividades de Mercadotecnia y Ventas a través de un especialista en contratación pública que se encarga de gestionar los procesos a los que la organización es invitada utilizando al internet y a la estructura informática de red como herramienta para la realización de las actividades.

Logística de Entrada

Con los requerimientos técnicos aceptados por la parte contratante y la parte ejecutante se realizan las actividades de Logística de Entrada que básicamente comprende la adquisición y gestión de la materia prima necesaria para la fabricación de las prendas de vestir.

La organización debe asegurar la calidad de la materia prima a través de una adecuada evaluación de proveedores donde se incluya la planificación financiera que permita obtener productos de calidad bajo las mejores condiciones para la organización.

Operaciones.

Una vez que se ha gestionado la adquisición de la materia prima inician las operaciones de fabricación del producto en todas sus etapas hasta la inspección del cumplimiento de las especificaciones técnicas previo a la liberación del producto.

La organización debe implementar el subproceso de planificación del producto para evitar costos y gastos de mala calidad.

Operaciones sustenta sus actividades en la capacidad técnica de los colaboradores en la fabricación de prendas de vestir, debido a que la organización no está en capacidad de formar personal técnico por la falta de asignación de presupuesto, tiempo e infraestructura, sino que se aprovecha y se promueve el desarrollo de competencias basado en las habilidades técnicas y experiencia de cada colaborador.

Logística de Salida

La Logística de Salida es la contratación del servicio externo de transporte para la entrega del producto en las instalaciones de la institución contratante y la entrega recepción del producto acompañado de la documentación necesaria para la finalización del proceso de contratación y la gestión de los pagos.

Servicio de Postventa

El Servicio de Postventa gestiona los reclamos del usuario final del producto ante defectos de fabricación o bajo grado de calidad del producto entregado. Esencialmente el servicio de postventa realiza el gestionamiento de la garantía técnica ofrecida, ajustándose a la política de calidad de la organización.

5.2.Mapa de Procesos

Una forma de entender gerencialmente a la organización es el mapa de procesos por su representación gráfica, que reconoce la estructura e interrelación de los procesos entre sí, una vez determinada la cadena de valor de la empresa e identificados los procesos y su secuencia en la organización, los mismos han sido representados gráficamente a través del mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

El mapa de procesos de la organización esta estructurado de la siguiente manera:

- Macroprocesos (4)
- Procesos (8)
- Subprocesos (26)

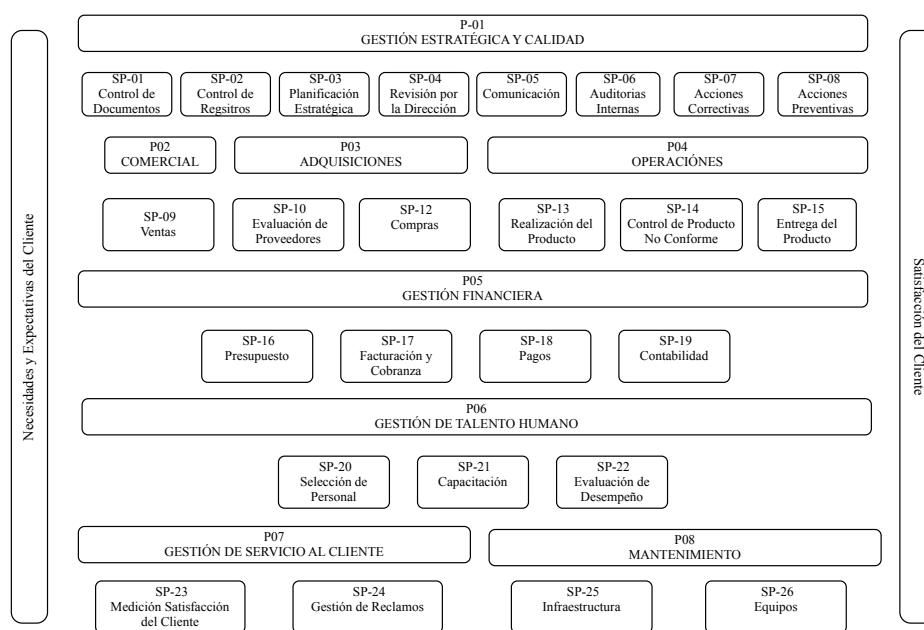


Figura 38. Mapa de Procesos de la organización.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

Una forma gráfica para la gestión y reconocimiento de los procesos es mediante la utilización de un Inventario de Procesos que permite visualizar el código, nombre, nivel y tipo de procesos que contiene el mapa de procesos.

En el periodo de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se deberá analizar la utilidad de cada proceso detallado en el mapa y si es necesaria su presencia en el mismo, tomando en consideración que se pueda unificar, eliminar u obviar procesos con el objetivo de tener un mapa de procesos simplificado y de fácil gestión.

Código	Nombre	Nivel	Tipo
P-01	GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD	PROCESO	Estratégico
SP-01	Control de documentos	SUBPROCESO	
SP-02	Control de Registros	SUBPROCESO	
SP-03	Planificación Estratégica	SUBPROCESO	
SP-04	Revisión por la Dirección	SUBPROCESO	
SP-05	Comunicación	SUBPROCESO	
SP-06	Auditorias Internas	SUBPROCESO	
SP-07	Acciones Correctivas	SUBPROCESO	
SP-08	Acciones Preventivas	SUBPROCESO	
P-02	COMERCIAL	PROCESO	
SP-09	Ventas	SUBPROCESO	Realización
P-03	ADQUISICIONES	PROCESO	
SP-10	Evaluación de Proveedores	SUBPROCESO	
SP-11	Compras	SUBPROCESO	
P-04	OPERACIONES	PROCESO	
SP-12	Realización del Producto	SUBPROCESO	
SP-13	Control de Producto No Conforme	SUBPROCESO	
P-05	GESTIÓN FINANCIERA	PROCESO	Apoyo
SP-16	Presupuesto	SUBPROCESO	
SP-17	Facturación y Cobranza	SUBPROCESO	
SP-18	Pagos	SUBPROCESO	
SP-19	Contabilidad	SUBPROCESO	
P-06	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	PROCESO	
SP-20	Selección de Personal	SUBPROCESO	
SP-21	Capacitación	SUBPROCESO	
SP-22	Evaluación de Desempeño	SUBPROCESO	
P-07	GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA	PROCESO	
SP-23	Medición Satisfacción del Cliente	SUBPROCESO	
SP-24	Gestión de Reclamos	SUBPROCESO	
P-08	MANTENIMIENTO	PROCESO	
SP-25	Mantenimiento de Infraestructura	SUBPROCESO	
SP-26	Mantenimiento de Equipos	SUBPROCESO	

Figura 39. Inventario de Procesos de la organización.

Fuente: Tomado de (Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la empresa Rectilabmotor, 2012.)

Nomenclatura:

P = Proceso

SP= Subproceso

XX= Número de proceso numerado en forma consecutiva.

5.3. Manual de Calidad

La norma ISO 9001:2008 establece que la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir un manual de calidad, el mismo que es un documento que presenta la estructura del sistema de gestión de la organización y describe los procesos del sistema.

La normativa ISO 9001:2008 no especifica un formato para el manual de calidad, su contenido y la manera de presentación, es así que la organización determinará su tamaño, contenido y complejidad procurando que al ser una material que será divulgado en la organización deberá tener un alto grado de comprensión tomando en consideración la heterogeneidad del personal colaborador.

La estructura del Manual de Calidad de la organización es el siguiente:

- Portada
- Índice
- Introducción
 1. Objeto y Campo de Aplicación
 2. Referencias Normativas
 3. Términos y Definiciones
 4. Sistema de Gestión de la Calidad
 5. Responsabilidad de la Dirección
 6. Gestión de los Recursos
 7. Realización del Producto
 8. Medición, Análisis y Mejora

El Manual de Calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres se encuentra en el Anexo 1.

5.4.Manual de Procedimientos

“Un procedimiento son las instrucciones operativas o protocolos de actuación para la realización de determinado proceso de manera eficaz” (ISO 9001 Calidad , 2013)

La norma ISO 9001:2008 exige a las organizaciones que deseen certificar el Sistema de Gestión de la Calidad la existencia de procesos documentados de los siguientes procedimientos:

- Control de Documentos
- Control de Registros
- Control del Producto No Conforme
- Auditoría Interna
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

Adicionalmente la organización debe documentar los procesos que se considere clave para el desarrollo de sus actividades, la norma no exige requisitos mínimos del contenido para la creación de procedimientos documentados, sino que permite a las organizaciones libre ejecución de la documentación y extensión primando el entendimiento eficaz de los colaboradores a quienes vaya destinado el documento final.

La estructura de procedimiento documentado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres se presenta a continuación:

- Propósito.- Se refiere al objetivo del procedimiento, es decir al resultado final del proceso .
- Responsable.- Es el nombre del cargo responsable de ejecutar y supervisar el cumplimiento de las actividades del proceso.
- Definiciones.- Son las explicaciones de los conceptos, términos, abreviaturas, siglas o palabras que se van a utilizar en la redacción del procedimiento.

- Políticas.- Son expresiones de cumplimiento obligatorio que se aplicarán a las actividades del proceso.
- Indicadores.- Son las relaciones matemáticas que sirven para la medición de la eficacia del proceso.
- Referencias.- Son los documentos que intervienen en el proceso.
- Diagrama de Flujo.- Es la representación gráfica y esquemática de la secuencia lógica de las actividades del proceso.

El manual de procedimiento de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres de presenta en el Anexo 2.

5.5. Política de Calidad

La declaración documentada de una política de calidad es un requisito fundamental de la norma ISO 9001:2008, debe ser establecida por la alta dirección como responsabilidad y grado de compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad.

La política de calidad surge de la identificación de variables internas y externas de necesidades y expectativas del cliente para establecer coherencia con la gestión de la empresa y la información de la documentación del SGC a implementarse en la organización.

Identificación de las Entradas

La información de entrada para la planificación estratégica de la calidad es el resultado del proceso de evaluación interna y externa de la empresa, evaluación de las necesidades y expectativas de los clientes, determinación de los requisitos legales del procesos y finalmente la evaluación de los resultados del desempeño.

Clasificación de la información

En la hoja de análisis se determinan las variables que tienen relación con las metas de la organización y las expectativas de las partes interesadas para ser evaluadas frente a los requisitos y aspectos legales y las necesidades del cliente.

Tabla 7.

Hoja de Análisis para la Planificación de la Calidad Proceso de Ventas SNCP.

Metas de la Organización y Expectativas de las partes interesadas									
Perpectivas BSC	PI	C	F	C	C	F	A		
Planificación de la calidad-Participación de la empresa en Procesos Públicos	Desarrollo Sistema de Gestión	Liderazgo de la marca en el SNCP	Eficiencia de costos	Incremento de Productos CPC (Diferenciación)	Competencia del personal	Mejoramiento de Capacidad Instalada	Establecimiento alianzas estratégicas	Total	
Requisitos y Aspectos legales, Expectativas y necesidades del cliente	Importancia Relativa (1)								
Requisitos									
Mínimos de	3	3*7*5(2)=105	54	12	45	45	30	3	294
Participación									
Grado de Calidad de los productos	2	70	12	8	10	30	20	2	152
Condiciones Contractuales	1	7	6	4	5	15	10	1	48
Total Suma	-	184	78	28	65	93	62	7	

- (1) En la importancia relativa se asigna un puntaje en orden de importancia para el interesado)
- (2) Resultado de multiplicar la importancia relativa de la expectativa del cliente * expectativa de la parte interesada * la relación entre las dos (1: si no tiene relación, 3: si la relación es media y 5: si la relación es alta).

Priorización de la Información

Se presentó en la hoja de análisis la información organizada de acuerdo al valor relativo obtenido, las expectativas, necesidades y requisitos del cliente; y las expectativas de las partes interesadas y metas de la organización con mayor puntuación que serán consideradas como directrices de calidad para la empresa en la redacción de la política de calidad.

Tabla 8.

Directrices de Calidad de la organización.

Expectativas, necesidades y requisitos del cliente	Valor Obtenido	Expectativas de las partes interesadas y metas de la organización	Valor Obtenido
Requisitos Mínimos de Participación	294	Desarrollo Sistema de Gestión	184
Grado de Calidad de los productos	152	Liderazgo de la marca en el SNCP	78
Condiciones Contractuales	48	Eficiencia de costos	28
-		Incremento de Productos CPC (Diferenciación)	65
-		Mejoramiento de la competencia del personal	93
-		Mejoramiento de Capacidad Instalada	62
-		Establecimiento alianzas estratégicas	27

Directrices de Calidad

Las relaciones con mayores puntajes encontrados en la hoja de análisis serán consideradas como directrices de calidad o temas para establecer un compromiso con el cliente.

Formulación de la Política de Calidad

“En las normas ISO 9000 se requiere el establecimiento de la política de la calidad para proporcionar un punto de referencia en la dirección de la organización” (Organización Internacional de Normalización, 2005, p. 3).

Para la formulación de la Política de Calidad se debe tomar en consideración la Misión, Visión y los Valores de la organización, la misma que debe guardar coherencia con las pretensiones de la organización en el tema de la cultura de calidad.

Misión

“La actividad de la empresa es la fabricación y comercialización de prendas de vestir para ser entregadas a instituciones públicas a través de procesos de contratación pública, el alcance de las operaciones es nacional. Los productos fabricados en la empresa cumplen con las especificaciones técnicas de las entidades contratantes, se ajustan al presupuesto con alto grado de calidad y se ofrece un servicio de postventa que incluye una garantía técnica por fallas de mala calidad, beneficiando a los usuarios de las prendas, a las instituciones contratantes y al estado ecuatoriano”

Visión

“En el año 2017 la empresa estará posicionada como líder en satisfacción del cliente institucional en el segmento de fabricación de prendas de vestir a través del Sistema Nacional de Contratación Pública, proporcionando bienes de alto grado de calidad fabricados bajo un eficaz sistema de gestión de calidad.”

Valores Empresariales

Los valores que la empresa promueve en todas sus actividades son:

- **Liderazgo**

La empresa desea ser considerada un modelo a seguir promoviendo un excelente clima laboral.

- **Solidez**

La empresa demuestra solidez antes sus clientes a través de su estructura organizacional, patrimonio, capacidad instalada, competencia del personal técnico, experiencia, servicio de postventa; parámetros de calidad que son evaluados satisfactoriamente por las instituciones contratantes en la toma de decisiones.

- **Trabajo en Equipo**

La alta dirección, el personal administrativo, el personal operativo técnico y los colaboradores externos están cohesionados para cumplir con los requisitos legales y las necesidades y expectativas de las entidades contratantes.

- **Calidad**

La alta dirección, el personal administrativo, el personal operativo técnico y los colaboradores externos trabajan basados en una cultura de calidad y de mejora continua.

- **Cumplimiento**

La empresa enfoca todas sus actividades en el cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente en lo concerniente a las especificaciones técnicas del producto, tiempo de entrega,

Las directrices seleccionadas en la hoja de análisis han determinado las intensiones de lo

que busca el cliente y las partes interesadas, para ser incluidas en el texto de la política de calidad.

Directrices para la política de calidad	Política de calidad de la organización
1 Requisitos Mínimos de Participación	
2 Grado de Calidad de los productos	Fabricaciones Institucionales Lizano Torres confecciona y comercializa prendas de vestir en
3 Condiciones Contractuales	general conforme a los requisitos legales de participación en el mercado de contratación pública,
4 Desarrollo Sistema de Gestión	con el compromiso de satisfacer los requisitos técnicos del cliente impulsando un cultura de calidad
5 Mejoramiento de la competencia del personal	a través de personal calificado y mejoramiento continuo de sus procesos internos
6 Liderazgo de la marca en el SNCP	

Figura 40. Política de Calidad de la organización.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

5.6.Objetivos de Calidad

“La planificación estratégica y la política de la calidad proporcionan a la organización un marco de referencia para el establecimiento de objetivos de la calidad”. (Organización Internacional de Normalización, 2000, p. 11)

Los objetivos de calidad han sido planteados para ser medidos con el fin de facilitar una eficaz y eficiente revisión por la dirección, los objetivos de calidad de la empresa se expresan a continuación:

- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de ventas a través del SNCP en la empresa a partir enero del año 2016.

- Aumentar el índice de participación en procesos de contratación pública de 1,50% a 4,50% a través del aumento de ofertas técnicas enviadas en el periodo enero-diciembre del año 2016.
- Incrementar el índice de habilitación de ofertas presentadas en procesos de contratación pública en 40% a partir del 30,21% actual para el periodo enero-diciembre del año 2016.
- Disminuir el número de causales de deshabilitación de ofertas presentadas en 50% a partir de 8 eventos repetitivos encontrados para el periodo enero-diciembre del año 2016.
- Implementar un procedimiento documentado de medición de la satisfacción del cliente a los usuarios de las prendas de vestir de la empresa.
- Implementar un procedimiento documentado de medición del grado de competencia del personal de la empresa.

Indicadores y Planes de Acción

“La definición de los indicadores debe incluir disposiciones sobre la unidad de medida, la frecuencia de análisis, la fórmula o ecuación que genera el indicador y la herramienta estadística usada para presentación y análisis de resultados” (López, 2012, p. 25)

Objetivos de calidad de la organización	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de Análisis	Fórmula de Cálculo	Meta
Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de ventas a través del SNCP en la empresa a partir enero del año 2016.	Porcentaje de Implantación	%	Mensual	Procesos Implementados/ Totalidad de Procesos	100%
Aumentar el índice de participación en procesos de contratación pública de 1,50% a 4,50% a través del aumento de ofertas técnicas enviadas en el periodo enero-diciembre del año 2016.	Índice de Participación	%	Mensual	Procesos Ofertados/ Invitaciones Recibidas	Máximo 4,50%

continúa

Objetivos de calidad de la organización	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de Análisis	Fórmula de Cálculo	Meta
Incrementar el índice de habilitación de ofertas presentadas en procesos de contratación pública en 40% a partir del 30,21% actual para el periodo enero-diciembre del año 2016.	Índice de Habilitación	%	Mensual	Procesos Habilitados/ Procesos Ofertados	Máximo 42,29%
Disminuir el número de causales de deshabilitación de ofertas presentadas en 50% a partir de 8 eventos repetitivos encontrados para el periodo enero-diciembre del año 2016.	Causales de Descalificación eliminados	Número	Mensual	Causales eliminados/ Total de causales	Máximo 50%
Implementar un procedimiento documentado de medición de la satisfacción del cliente a los usuarios de las prendas de vestir de la empresa	Porcentaje de Implantación	%	Mensual	Procedimiento Implementado/ Total de Procedimientos	Máximo 100%

Implementar un procedimiento documentado de medición del grado de competencia del personal de la empresa	Porcentaje de Implantación	%	Anual	Procedimiento Implementado/ Total de Procedimientos	Mínimo 85%
--	----------------------------	---	-------	--	------------

Figura 41. Tabla de Control de objetivos de calidad de la organización.

Fuente: Tomado de (ISO 9000 y la Planificación de la calidad, 2012)

Planes de Acción

“Un plan operativo incluye el responsable, las actividades, recursos y fechas de compromiso para el logro del objetivo” (López, 2012, p. 27)

Objetivo:	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de ventas a través del SNCP en la empresa a partir enero del año 2016.		Indicador:	Porcentaje de Implantación
Actividad	Responsable	Fecha de Implementación	Fecha de Ejecución	Observaciones
Presentación de la Documentación	Responsable del SGC	01/01/2016	01/01/2016	
Capacitación al personal de la empresa en el uso de la documentación.	Responsable del SGC	01/02/2016	01/02/2016	
Implementación y seguimiento	Responsable del SGC	01/03/2016	01/03/2016	
Evaluación del SGC	Responsable del SGC	01/04/2016	01/04/2016	
Auditoria	Responsable del SGC	01/05/2016	01/05/2016	

Figura 42. Plan Operativo para un objetivo de calidad.

Fuente: Tomado de (López, 2012)

5.7.Caracterización de Procesos

“Es un documento que describe las características generales del proceso y su objetivo es documentar, implementar y mantener un sistema integral de mejora continua” (<http://es.slideshare.net/1nataliadimate/caracterizacin-de-procesos>, 2012).

La caracterización del sistema de gestión de la calidad es identificar y documentar los procesos de la organización, la caracterización de los procesos debe contener:

- Objeto del proceso y responsable del mismo.
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes.
- Recursos asociados a la gestión del proceso.
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso.
- Requisitos relacionados con el proceso, documentos y registros del mismo.

La caracterización del proceso de ventas se presenta en el Anexo 3.

6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El resultado del diseño del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización es el manual de calidad, el manual de procedimientos y demás documentación que servirá de soporte y guía para la implementación.

Una vez que se dispone de la documentación necesaria de soporte para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad es indispensable realizar un plan de acción el cual permita darle un seguimiento al proceso de implementación y delegue responsabilidades a los colaboradores involucrados.

El plan de acción contiene todas las actividades a implementarse en función del tiempo de duración del proyecto, el horizonte de implementación es de alrededor de 10 meses de trabajo en los que se cubrirá la estructura y diseño del SGC, el desarrollo del manual de procedimientos de los 26 subprocesos y la consolidación de la información en el manual de calidad, adicionalmente se ha establecido actividades relacionadas con las tareas de implementación del SGC.

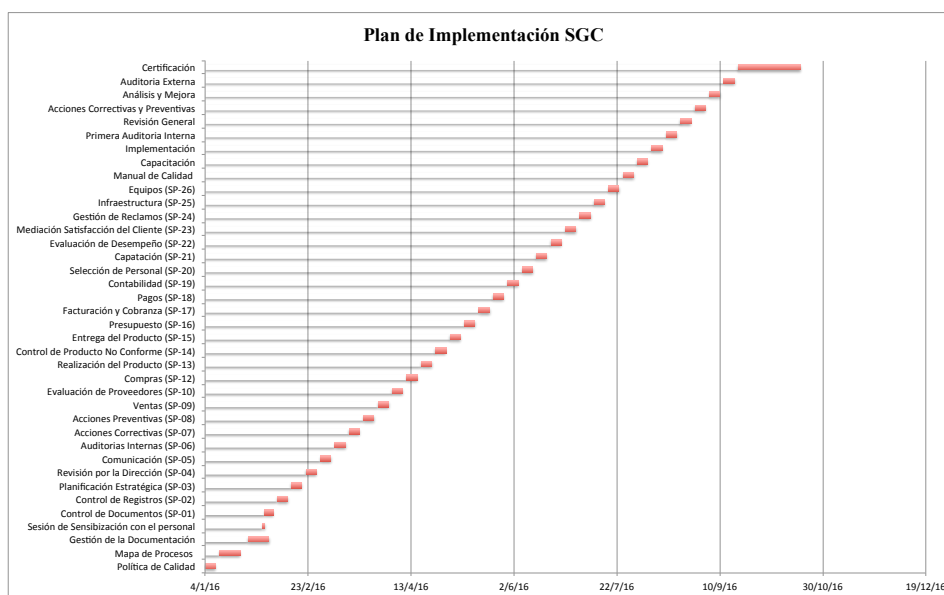


Figura 43. Plan de Implementación del SGC.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

No.	Etapa	Fecha Inicio	Duración (días)	Fecha Final
1	Política de Calidad	4/1/16	5	8/1/16
2	Mapa de Procesos	11/1/16	10	22/1/16
3	Gestión de la Documentación-Lista Maestra	25/1/16	10	29/1/16
4	Sesión de Sensibilización con el personal	1/2/16	1	1/2/16
5	Control de Documentos (SP-01)	2/2/16	4	5/2/16
6	Control de Registros (SP-02)	8/2/16	5	12/2/16
7	Planificación Estratégica (SP-03)	15/2/16	5	19/2/16
8	Revisión por la Dirección (SP-04)	22/2/16	5	26/2/16
9	Comunicación (SP-05)	29/2/16	5	4/3/16
10	Auditorías Internas (SP-06)	7/3/16	5	11/3/16
11	Acciones Correctivas (SP-07)	14/3/16	5	18/3/16
12	Acciones Preventivas (SP-08)	21/3/16	5	25/3/16
13	Ventas (SP-09)	28/3/16	5	1/4/16
14	Evaluación de Proveedores (SP-10)	4/4/16	5	8/4/16
15	Compras (SP-12)	11/4/16	5	15/4/16
16	Realización del Producto (SP-13)	18/4/16	5	22/4/16
17	Control de Producto No Conforme (SP-14)	25/4/16	5	29/4/16
18	Entrega del Producto (SP-15)	2/5/16	5	6/5/16
19	Presupuesto (SP-16)	9/5/16	5	13/5/16
20	Facturación y Cobranza (SP-17)	16/5/16	5	20/5/16
21	Pagos (SP-18)	23/5/16	5	27/5/16
22	Contabilidad (SP-19)	30/5/16	5	3/6/16
23	Selección de Personal (SP-20)	6/6/16	5	10/6/16
24	Capatación (SP-21)	13/6/16	5	17/6/16
25	Evaluación de Desempeño (SP-22)	20/6/16	5	24/6/16
26	Mediación Satisfacción del Cliente (SP-23)	27/6/16	5	1/7/16
27	Gestión de Reclamos (SP-24)	4/7/16	5	8/7/16
28	Infraestructura (SP-25)	11/7/16	5	15/7/16
29	Equipos (SP-26)	18/7/16	5	22/7/16
30	Manual de Calidad	25/7/16	5	29/7/16
31	Capacitación	1/8/16	5	5/8/16
32	Implementación	8/8/16	5	12/8/16
33	Primera Auditoria Interna	15/8/16	5	19/8/16
34	Revisión General	22/8/16	5	26/8/16
35	Acciones Correctivas y Preventivas	29/8/16	5	2/9/16
36	Análisis y Mejora	5/8/16	5	9/9/16
37	Auditoria Externa	12/8/16	5	16/9/16
38	Certificación	19/8/16	5	23/9/16

Figura 44. Actividades del Plan de Implementación del SGC.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

6.1. Proceso de Implementación de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad en el Subproceso de Ventas.

6.1.1. Comunicación y Divulgación del Sistema de Gestión de la Calidad

Es de suma importancia que toda la organización tenga conocimiento de la razón de implementar el SGC, por ello es importante involucrar a todos los miembros de la organización en las actividades de la implementación logrando un comprometimiento del personal con el proyecto.

Es fundamental de la comunicación del SGC es hacer entender al personal involucrado que el sistema no es simplemente documentación sino que servirá para realizar mejoras en la forma de dirigir la empresa y estas mejoras se trasladarán en beneficios para la organización.

Inicialmente se comunicará y se realizará campañas de socialización de la implementación del sistema de gestión, informando a los colaboradores de la organización que se empleará tiempo y esfuerzo para sacar el proyecto adelante.

6.1.2. Capacitación del Sistema de Gestión de la Calidad

Se va a realizar la capacitación del personal involucrado en el SGC sobre el tema ISO 9001 como herramienta de mejora continua y de la implementación del proceso de administración de calidad, el personal responsable de cada proceso va a ser el encargado de elaborar los borradores de cada procedimiento para posteriormente ser revisados por los responsables del sistema.

Las distintas empresas certificadoras de calidad, están constantemente realizando capacitación en temas de interés para los fines de la implementación del SGC entre los más destacados:

- Formación de Auditores Internos ISO 9001:2008
- Auditor Líder ISO 9001:2008
- Formación de Auditores Internos ISO 9001:2015

Una vez que se haya logrado formar auditores internos para las distintas áreas, se realizará la planificación para la ejecución del cronograma de capacitación del equipo que colaborará con la elaboración de la documentación del sistema de gestión de la calidad.

6.1.3. Primera Auditoria Interna

Dentro del plan de capacitación la organización deberá formar un auditor líder que será el encargado de realizar los planes de auditoria interna y realizar la primera auditoria interna al manual de calidad y al manual de procedimientos.

El auditor líder también realizará el informe de auditoria donde se especificarán de manera clara las no conformidades encontradas y las recomendaciones de acciones preventivas y correctivas que subsanen las no conformidades.

6.1.4. Revisión del Sistema

El Sistema de Gestión de Calidad debe ser revisado de manera continua para determinar su funcionamiento, para lo cual se debe planificar auditorias internas que demuestren que las actividades detalladas en los procedimientos se están cumpliendo o en su defecto determinar los cambios necesarios previo a la auditoria externa de certificación.

Las no conformidades o deficiencias encontradas en el procedimiento de auditoria interna, deben ser analizados durante la Revisión del Sistema, la alta dirección junto con el responsable del SGC tomaran acciones preventivas para solventar las inconsistencias y mejorar el sistema.

La revisión del sistema deber ser documentado y registrado.

Dentro del proceso de revisión del SGC se evaluará la siguientes documentación:

- Política de Calidad
- Objetivos de Calidad
- Manual de Calidad
- Informes de los procesos del SGC.

La revisión del SGC debe establecer documentación de salida como propuestas de mejora para los elementos del sistema, las acciones de mejora propuestas incluirán la reelaboración o actualización de la documentación del sistema, inclusión o exclusión de procesos y la determinación de la política

6.1.5. Mejora Continua

En este punto de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se ha cumplido con los principios básicos estipulados en el ciclo de mejora continua establecido por E. Deming (ciclo P.H.V.A), se ha establecido una adecuada planificación para el establecimiento de objetivos en lo referente a temas de calidad, se ha realizado la implementación del SGC en base a la planificación de la calidad propuesto, para posteriormente verificar que lo establecido en la documentación se está cumpliendo y está generando beneficios para la organización.

El ciclo de mejora continua se verá completado a través de actuar con la aplicación de acciones preventivas y acciones correctivas que subsanen las no conformidades encontradas en la auditoria interna primera auditoria.

Existen varias herramientas de calidad o métodos de mejora continua que servirán de soporte para el análisis, corrección y mejoramiento de las no conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Los modelos frecuentemente utilizados en las organizaciones tienen diferentes enfoques los mismos que tienen que ser estudiados por la organización dependiendo de su necesidad.

Modelos					
EFQM	Deming	Kaizen	Los 7 pasos	Seis-sigma	Philip Crosby
En determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados.	En el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamiento o mejora continua.	Es una cultura relativamente informal de mejora continua. Hay dos elementos que lo construyen: "Mejorar/cambiar para mejor" y "en curso/continuidad"	El estudio, análisis y soluciones de problemas.	Conceptualiza el problema y analiza desde varios puntos de vista para conocer hacia donde van a ir dirigidos los objetivos.	La calidad empieza en la gente no en las cosas.

Figura 45. Modelo de Mejora Continua.

Fuente: Tomado de (Análisis de Métodos de Mejora Continua, 2012)

Es de responsabilidad de la alta dirección, del responsable del SGC y en general de todas las partes interesadas aplicar el mejor modelo de mejora continua que contribuya a determinar las causa-efecto de los problemas que están restando eficacia al sistema implementado.

6.1.6. Auditoria Externa

La alta dirección respaldado en el informe del responsable del Sistema de Gestión de la Calidad, tomará la decisión de realizar la auditoria externa de certificación ante un organismo de certificación acreditado por el país.

Existe suficiente información en línea acerca de certificadoras de calidad las mismas que se pueden encontrar en la páginas oficiales del Organismo Ecuatoriano de Certificación y del Ministerio Ecuatoriano de Productividad Certificación.

6.2. Costo-Beneficio de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

La inversión que la organización debe realizar para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad está estructurada en base a 6 actividades que requieren atención económica interna y externamente, adicionalmente es importante manifestar que las personas que se verán involucradas en la realización de la documentación, tendrán que destinar tiempo de su trabajo en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad por tal razón también se va a tomar en consideración el costo de las horas/hombre que se afectarán la productividad actual de la organización.

Uno de los rubros más significativos del plan de implementación es la contratación de un consultor externo que tenga experiencia en certificación de organizaciones del área textil y que colabore con la supervisión de la ejecución del plan de implementación en todas sus etapas.

El Ministerio de Productividad en su página oficial muestra información de las certificadoras de calidad y ha publicado una tabla con información de los costos que cobran estas instituciones dependiendo de la naturaleza de la empresa, dependiendo de sus estructura y número de personal.

Segmento	Visita inicial y de Auditoría Certificación Días Auditor	Auditoría de Mantenimiento (Anual) Días Auditor	Auditoría de Re-Certificación Días Auditor	Valor Día Auditor
Medianas Empresas De 50 a 199 trabajadores	4	2-3	3	550

Figura 46. Costos de Certificadoras de Calidad.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

Actividades	Descripción	Valor
CAPACITACIÓN		
Plan de Capacitación Interno	Capacitación Interna a los colaboradores inmersos en la implementación del SGC.	\$ 1.000,00
Plan de Capacitación Externo	Capacitación Externa a los colaboradores inmersos en la implementación del SGC.	\$ 800,00
Formación de Auditor Interno	Capacitación del Responsable del SGC en auditoria interna.	\$ 600,00
Formación de Auditor Lider	Capacitación del Responsable del SGC en auditor lider.	\$ 1.200,00
DOCUMENTACIÓN		
Realización del Levantamiento de Procesos	Levantamiento de procesos, redacción de procedimientos en cada área.	\$ 4.000,00
COMUNICACIÓN DIVULGACIÓN		
Charlas de comunicación costo hora/reuniones	Charlas periódicas de comunicación del SGC	\$ 1.000,00
RECURSOS INTERNOS		
Equipos de Computación	Computadora personal, impresora, scanner.	\$ 1.800,00
Audiovisuales	Retroproyector.	\$ 450,00
Materiales de Oficina	Materiales de oficina para respaldar la documentación.	\$ 500,00
CONSULTORÍA EXTERNA		
Consultor Externo (proyecto)	Consultor externo con experiencia en el SGC en la Industria Textil	\$ 3.200,00
AUDITORÍAS		
Pre-Auditoria	Auditoría de Evaluación del SGC realizada por parte del auditor interno.	\$ 500,00
Segunda Auditoria	Auditoria de Evaluación del SGC realizada por parte de la Corporación Mucho Mejor Ecuador	\$ 500,00
Tercera Auditoria	Auditoria de Certificación realizada por una certificadora.	\$ 3.025,00
TOTAL		\$ 18.575,00

Figura 47. Inversión Plan de Implementación del SGC.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

La organización no puede cuantificar los costos de la mala calidad en los que se ve inmersa por no poseer un Sistema de Gestión de Calidad eficaz, existen mediciones actuales en las que se ve reflejado pérdidas económicas por la disminución del nivel de ventas por la inhabilitación de las ofertas de contratación pública presentadas.

Se ha encontrado diversas causales de inhabilitación atribuibles a errores en la presentación de las ofertas que pueden ser corregidas en el subproceso de ventas a través de acciones correctivas y preventivas.

Causales de Inhabilitación de Ofertas	Número Eventos	% del Evento	% Acumulado
Requisito Legal (Documentación)	38	45,24%	45,24%
Especificaciones Técnicas (Muestras)	34	40,48%	85,71%
No entrega a tiempo de oferta técnica	4	4,76%	90,48%
Desahilitación RUP	3	3,57%	94,05%
No/mal ingreso al USHAY	2	2,38%	96,43%
Requisito Técnico	1	1,19%	97,62%
No/mal ingreso de formularios	1	1,19%	98,81%
Requisito Adicional	1	1,19%	100,00%
Total	84	100,00%	

Figura 48. Causales de Inhabilitación de Ofertas.

Fuente: Tomado de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización tiene un costo bajo en comparación de los beneficios que reflejara su correcto funcionamiento, enfocado en la subsanación de los costos de la mala calidad, adicionalmente a pesar de no ser el espíritu de la norma, se puede aprovechar la certificación del SGC como estrategia comercial para promocionar la empresa y atraer clientes potenciales.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.Conclusiones

La investigación realizada en la organización permitió determinar las siguientes conclusiones:

- El diagnostico inicial muestra que la contratación pública como mercado objetivo de la organización es altamente competitivo y que los competidores se sienten atraídos por el número de empresas publicas, pero que no todas la empresas están preparadas administrativamente para hacer frente a los requisitos legales del mercado lo cual representa un oportunidad de crecimiento para la organización.
- El análisis interno permitió conocer la estructura actual de la organización y las fortalezas y deficiencias del sistema de gestión actualmente utilizado, que carece de una cultura de calidad establecida por el cliente.
- El nivel de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 de la organización es bajo debido a que las actividades de los procesos están enfocadas particularmente en la realización del producto y el personal involucrado en este procesos desconoce la cultura de calidad.
- La organización trata a las no conformidades a través de acciones correctivas informales dando solución a los inconvenientes sin analizar la causa raíz lo que imposibilita el mejoramiento continuo.
- Con la propuesta de implementación presentada, se da inicio al proceso de cambio de la cultura organizacional hacia un comprometimiento con la satisfacción con el cliente que busca la alta dirección con el objetivo de la permanecía y crecimiento de la empresa en el mercado público.

- A finales del año en curso se presentó por parte de la Organización Internacional de Estandarización la nueva versión de la norma ISO 9001 renovando de la versión 2008 a la versión 2015, la ISO ha otorgado una plazo de 3 años para la transición a las empresa que deseen certificar su SGC.

7.2.Recomendaciones

- Aumentar la participación en el mercado privado, la organización está basando su gestión y convirtiendo al estado en principal fuente de ingreso económico, dejando de lado la atención al sector privado, lo que representa un riesgo que la situación política y económica del país convierta a la contratación pública en un mercado poco atractivo; es necesario que la organización en base al aprendizaje obtenido aumente su participación en el mercado privado.
- Evitar implementar cambios drásticos en el sistema de gestión actual ya que se va a encontrar con la resistencia de los colaboradores debido a que en su criterio las actividades dentro de la organización están siendo bien realizadas por eso la empresa está en marcha, comunicar que el sistema de gestión a implementarse es para mejorar los procesos actuales.
- Empezar la búsqueda de una asesoría externa que tenga experiencia en la implementación y certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad en empresas del sector textil que puedan contribuir con un criterio externo del planteamiento del sistema.
- Realizar un plan de capacitación de los colaboradores involucrados en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en temas de gestión por procesos, calidad de tal manera que cuando se empiece con el diseño total del SGC los colaboradores puedan involucrarse en el proceso de implementación.

- Realizar la contratación de personal administrativo que colabore con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad total de la organización, en las áreas de ventas, recursos humanos, bodega.
- Capacitar al personal de la organización bajo la versión ISO 9001:2015 para realizar la transición de las versiones y actualizar el sistema de gestión ante una posible certificación del SGC en un futuro cercano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Apaza, M. (2010). Gerencia Estratégica y del Valor. Lima: Instituto Pacífico.
2. Jhonson, G., & Kevan Scholes, R. W. (2010). Fundamentos de Estrategia. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
3. López, F. (2012). ISO 9000 y la Planificación de la calidad. Bogotá: Icontec.
4. Ojeda, F. (2006). Diccionario de Administración de Empresas. Buenos Aires: Claridad.
5. Porter, M. E. (2002). Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México D.F.: Grupo Patria Cultural, S.A de C.V.
6. Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.
7. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito: Senplades.
8. Peña, A., & Pinta, F. (Análisis Económico Sector. Tomado el 25 de Octubre del 2014 desde <http://www.ecuadorencifras.com>
9. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. Rio de Janeiro: Elsevier.
10. Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. Tomado el 25 de noviembre del 2014 desde http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
11. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). Ecuador en Cifras. Tomado el 26 de noviembre del 2014 desde <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>
12. Asamblea Nacional República del Ecuador . (2008). Constitución del Ecuador. Montecristi.
13. Asamblea Nacional República del Ecuador. (2008). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Quito.
14. Porter, M. E. (1982). Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Madrid: Pirámide.

15. Dodero, S. (2013). El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas . Buenos Aires : El Ateneo.
16. David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México D.F, México: Pearson Education.
17. Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2010). Administración Estratégica . México D.F, México: McGraw-Hill.
18. Servicio Nacional de Contratación Pública. (2014). Rendición de Cuentas 2013 Sercop. Quito, Ecuador.
19. Asociación de Industriales Textiles del Ecuador . (2014). Boletín Mensual . Quito, Ecuador.
20. Estrella, D. (2010). Tomado el 12 de diciembre del 2014 desde <http://www.slideshare.net/destrella/matrices->
21. Proecuador. (2014). Textiles y Confecciones. Tomado desde www.proecuador.com.ec
22. Osorio, L. L. (2013). Boletín 63: El presupuesto general del Estado 2014.
23. Fleitman, J. (2010). Cómo elaborar un plan de negocios. Tomado desde <http://www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf>
24. Ancín, J. M. (2012). El plan estratégico en la practica . México D.F: Alfa Omega Grupo Editor .
25. ICONTEC. (2009). Guía sobre la Norma ISO 9001:2008. Bogotá.
26. Organización Internacional de Estandarización . (2008). Normas ISO 9001. Ginebra.
27. Velasco, J. A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: Esic Editorial.
28. Real Academia Española. (2015). Tomado el 9 de julio del 2015 desde <http://lema.rae.es>
29. Servicio Nacional de Contratación Pública . (2013). Informe de Labores .
30. Diario El Comercio. (10 de Septiembre de 2012). El valor agregado repunta en la industria ecuatoriana ElComercio.com.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE CALIDAD

(FILT-MC-01)

OCTUBRE 2015

Edición No. 01- Versión 01

DESCRIPCIÓN DE CAMBIO

No. Rev.	Fecha	Descripción del Cambio	Página	Aprobado
----------	-------	------------------------	--------	----------

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

 LIZANO TORRES <small>Fabricaciones Instruccionales</small>	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

Introducción

El Manual de Calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres y los documentos que serán presentados en este manual, son de cumplimiento obligatorio por los colaboradores de la organización.

Presentación de la Organización

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres es una organización que realiza las siguientes actividades:

- Fabricación y comercialización de prendas de vestir.
- Fabricación y comercialización de ropa blanca, sábanas y toallas.
- Importación de bienes textiles.

Los datos de contacto de la empresa son:

Razón Social: Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.


Dirección: Francisco Gómez S9-412 y Avenida Pedro Vicente Maldonado.

Teléfono: 022654432

Web: www.filizanotorres.com

Mail: gerencia@filizanotorres.com

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

1. Objeto y Campo de Aplicación

1.1. Generalidades

El presente manual tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Fabricaciones Institucionales Lizano Torres, basado en el modelo de gestión establecido en la norma ISO 9001:2008, así como demostrar la capacidad para fabricar prendas de vestir cumpliendo requisitos legales aplicables y aumentando la satisfacción del cliente a través del mejoramiento continuo.

1.2. Campo de Aplicación

Todos los requisitos de la norma ISO 9001:2008 son aplicables a los procesos de fabricación de prendas de vestir de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres, con las excepciones que se detallan a continuación:

- 7.3 Diseño y desarrollo, debido a que la empresa no establece las especificaciones técnicas del proceso, estas son realizadas por las instituciones contratantes.
- 7.5.2 Validación de procesos de la producción, debido a que los productos pueden ser verificados por seguimiento y medición.
- 7.5.3 Trazabilidad, los clientes ni la ley de contratación pública la establecen como un requisito.
- 7.5.4 Propiedad del cliente, la empresa no recibe propiedad del cliente sea el caso de información o producto tangible.
- 7.6 Control de dispositivos de seguimiento y medición, debido a que la empresa no debe usar dispositivos de medición para evidenciar la conformidad del producto.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

1.3. Alcance

El sistema de gestión de la calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres establece todos los procesos de planificación, realización, de apoyo y de servicio al cliente que se relacionan con la fabricación de prendas de vestir.

Los procesos se realizan en las instalaciones de la empresa bajo procedimientos operacionales referenciados en este manual.

El alcance del sistema de gestión de la calidad es el siguiente:

“Fabricación y comercialización de prendas de vestir en general”

2. Referencias y Normativas

El sistema de gestión de la calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres se fundamenta en las normas:


- ISO 9001:2008: Sistema de gestión de la calidad. Requisitos
- ISO 9000:2005: Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9004:2009: Gestión para el éxito sostenido de una organización.

3. Términos y Definiciones

Se utilizan los términos y las definiciones presentadas en la norma ISO 9000:2005.

Se utilizan también otros términos y algunas abreviaciones que se definen a continuación:

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

- **Alta Dirección:** Instancia representada por la Junta de Accionistas como responsables de la operación y administración de la empresa.
- **Líder de proceso o subproceso:** Responsable de un proceso o subproceso del SGC.
- **Representante de la Dirección:** Miembro de la alta dirección y designado por la alta dirección.
- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad. Adicional se encuentran definiciones particulares a cada procedimiento en los respectivos documentos registrados por el SGC.
- **SNCP:** Sistema Nacional de Contratación Pública

4. Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad

4.1. Requisitos Generales

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres establece, documenta y mantiene un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008.

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres identifica los procesos necesarios para su sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, además determina la secuencia, interacción y los métodos para asegurar su control.


4.2. Requisitos de la Documentación

4.2.1. Generalidades

La documentación del SGC de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres incluye:

- Manual de Calidad,
- Declaración de Política y Objetivos de Calidad,

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

- Plan de la Calidad,
- Mapa de Procesos,
- Manual de Procedimientos, y
- Registros.

4.2.2. Manual de Calidad

El manual de la calidad incluye el alcance del sistema del SGC en su capítulo 1.3 y la justificación de las exclusiones en el capítulo 1.2, los procedimientos documentados establecidos para el SGC (o referencia a los mismos) y la descripción de la interacción entre los procesos del SGC se presenta en las caracterizaciones de cada proceso.


4.2.3. Control de Documentos

Los documentos requeridos por el SGC de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres son identificados y controlados según el subproceso de control de documentos (**SP-01**), en lo relacionado con su aprobación, revisión, actualización, vigencia, disponibilidad de uso, legibilidad, control de documentos externos e identificación de documentos obsoletos.

4.2.4. Control de Registros

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres en el subproceso de control de registros (**SP-02**) se define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de dichos registros

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1. Compromiso de la Dirección


La Alta Dirección de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres proporciona evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia mediante las siguientes acciones:

- a) comunicando la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, y los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la Política de la Calidad,
- c) asegurando que se establecen los Objetivos de la Calidad,
- d) ejecutando revisiones por la dirección al SGC según lo definido en el Subproceso de Revisión por la Dirección (**SP-04**),
- e) asegurando la disponibilidad de los recursos para la mejora continua de la eficacia del SGC a través de un presupuesto para tal fin (**SP-05**).

5.2. Enfoque al Cliente

Los requisitos y expectativas del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción, de acuerdo al subproceso de Medición de la Satisfacción del cliente (**SP-23**).

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

5.3. Política de Calidad

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres confecciona y comercializa prendas de vestir en general conforme a los requisitos legales de participación en contratación pública, con el compromiso de satisfacer los requisitos técnicos del cliente impulsando una cultura de calidad a través de personal calificado y mejoramiento continuo.

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de Calidad


Los objetivos de calidad de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres son el resultado del proceso de planificación de la calidad a través del análisis del desempeño de la empresa en el SNCP.

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres enfocada en el compromiso con la calidad y el alto grado de satisfacción con el cliente ha definido objetivos de calidad coherentes con la política de calidad.

Los objetivos de calidad de la empresa se presentan a continuación:


Objetivos de calidad de la organización	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de Análisis	Fórmula de Cálculo	Meta
Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de ventas a través del SNCP en la empresa a partir enero del año 2016.	Porcentaje de Implantación	%	Mensual	Procesos Implementados/ Total de Procesos	100%

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

Aumentar el índice de participación en procesos de contratación pública de 1,50% a 4,50% a través del aumento de ofertas técnicas enviadas en el periodo enero-diciembre del año 2016.	Índice de Participación	%	Mensual	Procesos Ofertados/ Invitaciones Recibidas	Máximo 4,50%
Incrementar el índice de habilitación de ofertas presentadas en procesos de contratación pública en 40% a partir del 30,21% actual para el periodo enero-diciembre del año 2016.	Índice de Habilidadación	%	Mensual	Procesos Habilitados/ Procesos Ofertados	Máximo 42,29%
Disminuir el número de causales de deshabilitación de ofertas presentadas en 50% a partir de 8 eventos repetitivos encontrados para el periodo enero-diciembre del año 2016.	Causales de Descalificación eliminados	Número	Mensual	Causales eliminados/ Total de causales	Máximo 50%
Implementar un procedimiento documentado de medición de la satisfacción del cliente a los usuarios de las prendas de vestir de la empresa	Porcentaje de Implantación	%	Mensual	Procedimiento Implementado/ Total de Procedimientos	Máximo 100%
Implementar un procedimiento documentado de medición del grado de competencia del personal de la empresa	Porcentaje de Implantación	%	Anual	Procedimiento Implementado/ Total de Procedimientos	Mínimo 85%

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

Con el fin de que se mantenga la integridad del sistema de gestión de la calidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, la Alta Dirección de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres verifica que se cumpla lo siguiente:


- identificación de los procesos necesarios para el SGC y su interacción,
- determinación de criterios y métodos para que la gestión y el control de los procesos sean eficaces,
- disponibilidad de los recursos necesarios,
- realización de auditorías internas y externas de calidad, como parte del seguimiento y análisis de los procesos,
- convocar las reuniones de revisión del SGC y,
- realización del seguimiento a las acciones de mejora continua para el cumplimiento de los objetivos.

5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1. Responsabilidad y Autoridad

Las responsabilidad y autoridad del personal están definidas y son comunicadas dentro de la organización, por medio de las descripciones de funciones establecidas para cada puesto de trabajo y la publicación en la red interna y en cartelera del organigrama que definen la jerarquía dentro de la compañía.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

5.5.2. Representante de la Dirección

La Alta Dirección ha designado al Responsable de SGC como representante de la dirección quien tiene la responsabilidad y autoridad de:

- a) asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC;
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora; y
- c) Asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

5.5.3. Comunicación Interna

La Alta Dirección asegura que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC, según el subproceso de comunicación **(SP-05)**.


5.6. Revisión por la Dirección

5.6.1. Generalidades

La Alta Dirección revisa el SGC con una frecuencia de 6 meses, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

La revisión incluye la evaluación de oportunidades de mejoras y la necesidad de

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

efectuar cambios en el SGC, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

El subproceso de revisión por la dirección **(SP-04)**.

Se realizan registros de las revisiones efectuadas por la dirección 4.2.4 en el subproceso de control de los registros **(SP-02)**.

5.6.2. Información para la Revisión

La información de entrada para la Revisión por la Dirección incluye:


- a) los resultados de auditorías internas,
- b) La retroalimentación del cliente,
- c) El desempeño de los procesos y conformidad del producto,
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) Los cambios que pondrían afectar al SGC, y
- g) Las recomendaciones para la mejora.

5.6.3. Resultados de la Revisión

Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos;
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente; y
- c) las necesidades de recursos.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

6. Gestión de los Recursos

6.1. Provisión de Recursos

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres determina y proporciona los recursos esenciales para:

- a) Implementar y mantener el SGC, además de mejorar continuamente su eficacia; y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Estos recursos incluyen infraestructura, personal, maquinaria, tecnología.

La empresa realizará la revisión de recursos cuando se reciba invitaciones a través del SNCP donde se requiera equipo adicional que genere una ventaja competitiva.

6.2. Recursos Humanos


6.2.1. Generalidades

El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad de los requisitos del producto, es competente con base en la educación, formación, habilidad y experiencia apropiada.

La empresa asegura la competencia del personal a través de los subprocesos:

- a) Selección y Contratación de personal **(SP-20)**
- b) Capacitación **(SP-21)**
- c) Evaluación de desempeño **(SP-22)**

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

6.2.2. Competencia, Toma de Conciencia y Formación

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres en terminos de competencia, toma de conciencia y formación:


- a) Determina la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos por medio de la descripción de funciones;
- b) Aplica el subproceso de Capacitación **(SP-21)** para proporcionar a su personal la competencia requerida;
- c) Evalúa la eficacia de las acciones tomadas al someter a evaluación la formación recibida a través de formatos establecidos en el subproceso de Capacitación **(SP-02)**,
- d) Se asegura que su personal sea consciente de su pertinencia e importancia en las actividades que desarrollan y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, definiéndoles sus responsabilidades y por medio de los indicadores de gestión lo que permite motivar al personal sobre las metas trazadas en los Objetivos de la Calidad y en cada proceso, y
- e) Mantiene los registros de la educación, formación, habilidades y experiencias de todo el personal según el subproceso de control de registros **(SP-02)**.

6.3. Infraestructura

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto a través de la dotación de instalaciones apropiadas para la realización del producto.

La infraestructura de Fabricaciones Institucionales Lizano Torres incluye:

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

- a) Una sede principal que consta de una planta de producción de 400 m² y 400 m² de oficinas y bodegas ubicados en la ciudad de Quito; un galpón industrial de 300 m² ubicado en el Valle de los Chillos, las dos instalaciones poseen servicios básicos: energía eléctrica, agua, teléfono, internet y acceso vial público.
- b) Maquinaria textil de coser y bordar, equipos de computación, y
- c) servicios de apoyos tales como vehículos propios, telefonía fija y móvil y sistemas de información como correo electrónico.

6.4. Ambiente de Trabajo

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio ofrecido, asegurando que éste tenga una influencia positiva en la motivación y desempeño del personal.


El Reglamento de Seguridad y Salud Organizacional de la empresa estipula las condiciones adecuadas en las cuales se deben realizar las actividades de la empresa minimizando el riesgo de accidentes y garantizando un buen ambiente de trabajo.

7. Realización del Producto

7.1. Planificación de la Realización del Producto

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres planifica los procesos para la realización del producto, esta planificación es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad de acuerdo al Plan de la Calidad (**FILT-PC-01**).

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

La planificación se presenta de forma adecuada a la metodología de operación de la organización.

7.2. Procesos Relacionados con el Cliente

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres determina los requisitos especificados por el cliente de la manera que se presenta a continuación:

- a) Los requisitos especificados por el cliente en la etapa de especificaciones técnicas del producto, la entrega y el servicio de garantía técnica a través del Subproceso de Ventas (SP04-01).
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Los requisitos relacionados con el producto son revisados por Fabricaciones Institucionales Lizano Torres antes de realizar la oferta técnica a través del SNCP y se asegura de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato y los expresados previamente, y
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

La forma de revisar estos requisitos del producto antes del envío de la oferta técnica, es mediante la confirmación de los requisitos técnicos determinados por el cliente.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

La actividad de revisión de requisitos son registradas con los resultados de los análisis realizados.

7.2.3. Comunicación con el Cliente

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente relativas a:

- a) la información del producto
- b) las consultas y contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas, por medio de los Subprocesos de: Comunicación **(SP-05)**, Ventas **(SP-09)** y Gestión de Reclamos **(SP-24)**.

7.3. Diseño y Desarrollo

7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres fabrica los productos conforme a las especificaciones técnicas solicitadas por el cliente, por lo tanto se exceptúa el cumplimiento de este punto de la norma.


7.4. Compras

7.4.1. Proceso de Compras

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres se asegura que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.

Se ha establecido el Subproceso de Compras **(SP-12)** para realizar una compras eficaz.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

Para garantizar que la eficacia de la compra y el grado de calidad de los materiales y servicios adquiridos se ha establecido el Subproceso de Evaluación de Proveedores (**SP-10**)

Se mantienen registros apropiados de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se deriven de la misma.

7.4.2. Información de las compras

La información de las compras describe el producto a comprar, incluyendo:

- a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) los requisitos para la calificación del personal, y
- c) los requisitos del SGC.


Fabricaciones Institucionales Lizano Torres se asegura que los requisitos de compra expresados sean adecuados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3. Verificación de los productos compras

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres tiene implementada la inspección en la recepción de los materiales para asegurarse que se cumple con los requisitos señalados de compra especificados en el Subproceso de Compras (**SP-12**).

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres no requiere verificar las instalaciones de los proveedores de materia prima.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

7.5. Producción y prestación del servicio.

7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres planifica y lleva a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas en el subproceso: Realización del Producto (**SP-13**).

Las condiciones controladas incluyen:

- a) La disponibilidad de información que describen las características del producto,
- b) El uso de equipos apropiados,
- c) La implementación de actividades de liberación y entrega del producto.

7.5.2. Verificación de los procesos de la producción.

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres excluye este procedimiento del SGC.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres excluye este procedimiento del SGC.


7.5.4. Propiedad del cliente

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres excluye este procedimiento del SGC.

7.5.5. Preservación del producto

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres preserva la conformidad del producto durante el proceso interno de transformación de materiales directos en producto final y la entrega al cliente.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

La preservación incluye el empaquetado en material plástico, cajas de cartón y almacenamiento y apilamiento del producto.

7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres excluye este procedimiento del SGC.

8. Medición, Análisis y mejora

8.1. Generalidades

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres planifica e implementa los procesos de seguimiento, análisis y mejora necesarios para:


- demostrar la conformidad con los requisitos del producto, mediante los controles señalados en el Subproceso de Control de Servicio No Conforme **(SP-14)**.
- asegurar la conformidad del SGC de la Organización a través de las auditorías internas llevadas a cabo mediante el Subproceso de Auditoría Interna **(SP-06)**.
- mejorar continuamente la eficacia del SGC, por medio de la revisión de los resultados de los indicadores y de la aplicación del programa de mejoras.
- Fabricaciones Institucionales Lizano Torres contempla el uso de técnicas estadísticas para la medición de los procesos.

8.2. Seguimiento y medición

8.2.1. Satisfacción del cliente

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres realiza seguimiento a la información obtenida del subproceso de Medición de la Satisfacción del Cliente **(SP-23)**. La empresa realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

8.2.2. Auditoria Interna

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres realiza el procedimiento de Auditoria Interna conforme al Subproceso de Auditoría Interna **(SP-06)**.

Las auditorías internas se realizan a todos los procesos de la organización con una programación semestral.

La planificación de las auditorias se encuentran definidos en el Subproceso de Auditoría Interna **(SP-06)** en el mismo se definen las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar auditorías, así como establecer los registros e informar los resultados.

La empresa asegura la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría al definir los criterios de selección de los auditores y realización de la auditoría.

Los registros de las auditorías internas se mantienen conforme el subproceso de control de los registros **(SP-02)**.

Todas las áreas auditadas realizan correcciones y toman las acciones necesarias a


Las actividades de seguimiento detectadas en las auditorias se encuentran establecidas en los Subprocesos de Acciones Correctivas **(SP-07)** y Acciones Preventivas **(SP-08)**.

8.2.3. Seguimiento y medición del los procesos

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres realiza el seguimiento de la capacidad de los procesos a través de la formulación de objetivos de calidad y el planteamiento de indicadores de gestión.

En los procesos que no alcancen los resultados planificados se efectuaran acciones correctivas de acuerdo al Subproceso de Acciones Correctivas **(SP-07)**.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

8.2.4. Seguimiento y medición del producto

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres realiza el seguimiento y mide las características del producto para dar cumplimiento a las características técnicas solicitadas por el cliente.

La empresa hace verificación a todas la unidades fabricadas de cada lote de producción a través del personal que realizan el control de calidad del producto.

Se registra y mantiene las evidencias de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los productos que no hayan cumplido con los requerimientos técnicos en el proceso de medición no serán liberados al cliente.

8.3. Control de producto no conforme


Fabricaciones Institucionales Lizano Torres se asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifique, y controle para prevenir su uso o su entrega no intencionada.

Se ha establecido el procedimiento al Subproceso Control de Producto No Conforme (SP-14) en donde se definen los controles, las responsabilidades y las autoridades para tratar el producto no conforme.

Adicionalmente la empresa realizará las siguientes actividades relacionadas al producto no conforme:

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) tomando acciones para impedir su uso prevista originalmente.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

8.4. Análisis de datos

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de su eficacia.

8.5. Mejora

8.5.1. Mejora Continua

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres mejora continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas, las acciones preventivas y la revisión por la dirección.


8.5.2. Acción Correctiva

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres toma las acciones pertinentes para eliminar las causas de las no conformidades y prevenir su ocurrencia, estas son apropiadas para la no conformidad encontrada a fin de controlarla.

El Subproceso de Acciones Correctivas (**SP-07**) define los requisitos para:

- Revisar las no conformidades, incluyendo las quejas del cliente,
- Determinar las causas de las no conformidades, incluyendo la evaluación de causa y efecto que se pueda estar presentando,
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- Determinar las acciones a tomar para corregir y evitar la aparición nuevamente de

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE CALIDAD	Código:	MC-01	Página 2 de 29
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

las no conformidades e implementar dichas acciones,

- e) Realizar el registro de dichas acciones y los resultados obtenidos en cuanto a la desaparición no sólo de la no conformidad sino de su causa, y
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3. Acción Preventiva

Fabricaciones Institucionales Lizano Torres determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia mediante el aporte que efectúa el personal de la organización ante el comportamiento de los diversos procesos y data que se registra en el normal desempeño de las actividades.

Se ha establecido el Subproceso de Acciones Preventivas (**SP0-8**), donde se consideran los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de la no conformidad,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones preventivas aplicadas, y
- e) revisar y analizar la eficacia de las acciones preventivas tomada.

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

ANEXO 2

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FABRICACIONES INSTITUCIONALES


LIZANO TORRES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:		Página
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

DESCRIPCIÓN DE CAMBIO

No. Rev.	Fecha	Descripción del Cambio	Página	Aprobado

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:		Página
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

SUBPROCESOS DE VENTAS

1. PROPÓSITO

Este procedimiento tiene por objeto asegurar que las ofertas que serán presentadas a través del Sistema Nacional de Contratación Pública cumplan con todos los requisitos de calificación exigidos por las instituciones contratantes.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las ventas realizadas mediante el Sistema de Contratación Pública presentadas por Fabricaciones Institucionales Lizano Torres.

3. RESPONSABLE


El gerente de ventas es el responsable de elaborar el borrador de este procedimiento, el responsable del SGC elabora las correcciones, realiza la implementación y el control.

La alta dirección es la responsable de aprobar este procedimiento.

4. DEFINICIONES

- SNCP.- Sistema de Contratación Pública
- MFC.- Módulo Facilitador de Contratación
- Pliegos.- Son los documentos precontractuales donde se encuentran: las condiciones de contratación, las especificaciones técnicas de los bienes objeto de contratación, los formularios y en si toda la información para el proveedor.
- Oferta Técnica.- Contiene los formularios llenados, los documentos habilitantes, fichas técnicas del producto, materia prima, etc., copias de contratos ejecutados y otra documentación solicitada por la institución contratante.
- Portal de Compras Públicas.- Sitio web: www.compraspublicas.gob.ec

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:		Página
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

5. POLÍTICAS

- La organización participará en los procesos de contratación pública que hayan sido aprobados por los responsables de la Gestión de Ventas, Gestión Financiera y Operaciones y que representen condiciones favorables para la empresa.

6. PROCEDIMIENTOS

6.1. Revisión de las Invitaciones Recibidas

El responsable de la clave de acceso al portal de compras públicas de la empresa revisará diariamente a primera hora de la mañana las invitaciones recibidas a procesos de contratación pública y llenará el formulario de registro de invitaciones recibidas.

6.2. Elaboración de la Oferta Técnica

El responsable de la gestión de ventas llenará los formularios técnicos utilizando el Módulo Facilitador de Contratación Ushay, asegurándose de que se completen todos los campos y se envíe toda la documentación de respaldo solicitada en los pliegos del proceso y se suscriban los formularios por parte del representante legal de la empresa, posteriormente será enviada a la institución contratante


6.3. Seguimiento de la Oferta Técnica

El responsable de la gestión de ventas dará seguimiento a la oferta técnica enviada a través del portal de contratación pública.

6.4. Calificación de la Oferta Técnica

Si la oferta técnica ha sido calificada por el cliente institucional se procede a enviar la oferta económica a través del portal de contratación pública, si no ha sido calificada se espera la publicación del acta de calificación donde se determina las causales de

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:		Página
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01

descalificación de la oferta técnica de la empresa y se realiza el registro del acta de calificación.

6.5. Oferta Económica Ganadora

En el caso que la oferta económica de la empresa haya sido ganadora se procede a esperar la resolución de adjudicación para proceder a la suscripción del contrato, si la oferta técnica no ha sido ganadora se registra para su revisión.

6.6. Adjudicación

Con la suscripción de contrato, se genera el documento de orden de compra que contiene las especificaciones técnicas y cantidades de los bienes objeto de contratación que serán enviados a los procesos internos para el inicio de sus respectivas actividades.


7. INDICADORES

No.	Objetivos de calidad de la organización	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de Análisis	Fórmula de Cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Incrementar el índice de habilitación de ofertas presentadas en procesos de contratación pública en 40% a partir del 30,21% actual para el periodo enero-diciembre del año 2016	Índice de Habilitación	%	Mensual	Procesos Habilitados/ Procesos Ofertados	Gráfico de Barras	Máximo 42,29%

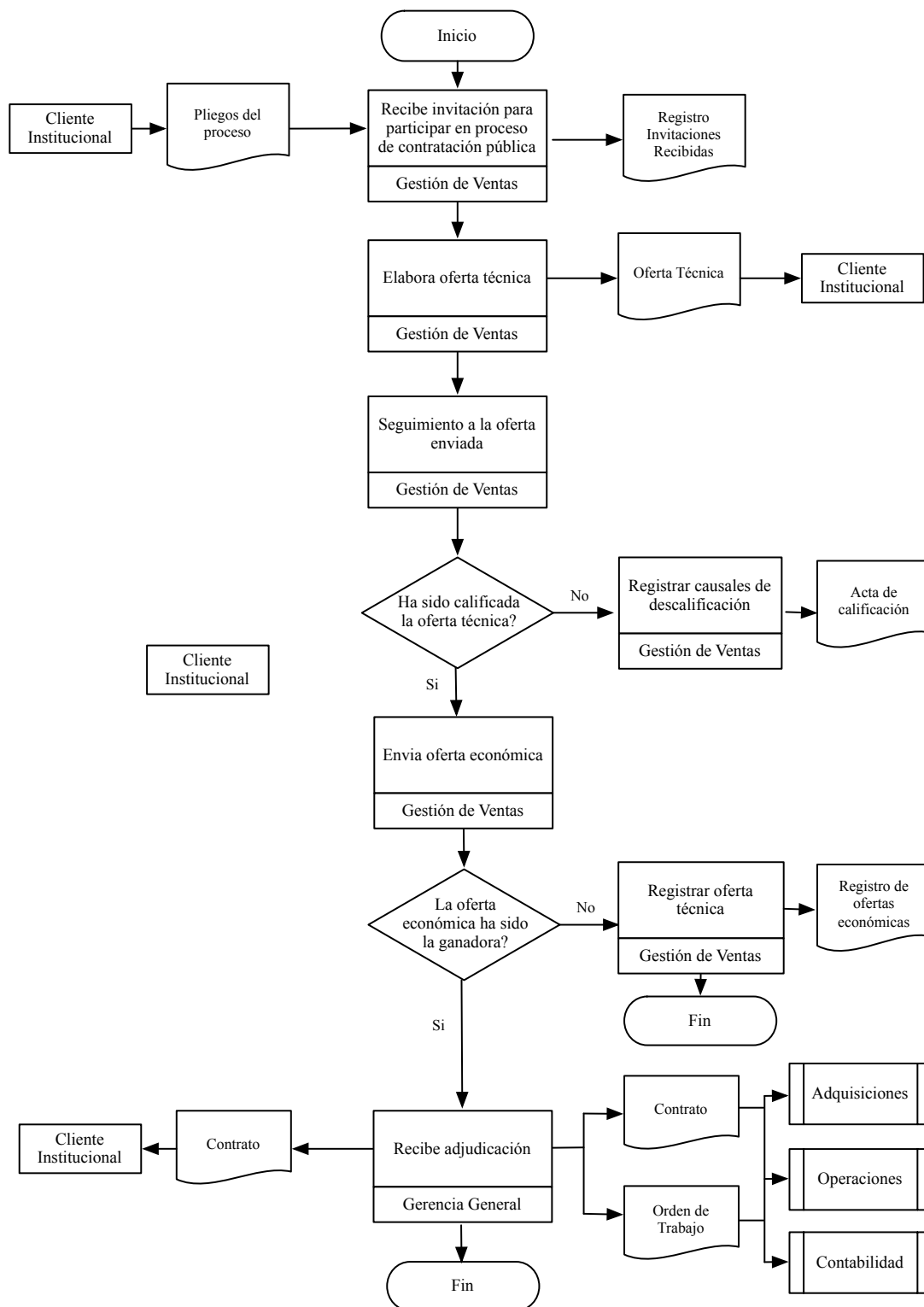
8. REFERENCIAS

Código	Nombre	Usuario	Custodio
	Oferta Técnica	Responsable del Gestión de Ventas	Asistente Administrativo

Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:		Página
		Fecha:	25/08/2015	Versión No. 01


9. DIAGRAMA DE FLUJO





Elaborado por: RESPONSABLE DEL SGC	Aprobado por: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
---------------------------------------	--

ANEXO 3

CARACTERIZACIÓN DEL
PROCESO DE VENTAS
FABRICACIONES INSTITUCIONALES

	FABRICACIONES INSTITUCIONALES LIZANO TORRES				Código: FILT-001-2015	
	MACROPROCESO: GESTIÓN COMERCIAL				Versión: 1	
					Fecha de elaboración:	
					Fecha de Revisión:	
Fecha de Aprobación:						
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTIÓN COMERCIAL				
OBJETIVO:		Asegurar el cumplimiento de los requisitos de calificación de todas ofertas presentadas .				
ALCANCE:	Inicia:	Análisis de las directrices formuladas por el Sistema Nacional de Compras Públicas.				
	¿Qué Hace?:	Administración del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).				
	Termina:	Implementación de acciones de mejora para el SGC.				
RESPONSABLE:		Gerente de ventas.				
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO						
PROVEEDORES	ENTRADAS	P	H	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
		V	A			
Sistema Nacional de Compras Públicas.	Especificaciones Técnicas	P		Elaboración Plan Anual de SGC.	Plan Anual de SGC.	Proceso de Gestión Calidad -FILT.
Porcesos de Apoyo	Recursos humanos, Contable, financieros , operaciones y tecnológicos.	H		Revisar y analizar los elementos que componen el SGC.	Informes del SGC.	Proceso de Gestión Calidad -FILT. Proceso Políticas y Directrices de la Dirección.
Proceso de Gestión Calidad - FILT.	Plan Anual de Gestión Plan de Mejoramiento. Recomendaciones para la mejora.					
Proceso de Gestión Calidad - FILT.	Informes del SGC.			Formular de oportunidades de mejora.	Planes de acción de mejora para el SGC. Cronograma para implementación de los planes acciones de mejora	Proceso de Gestión Calidad - FILT.

		FABRICACIONES INSTITUCIONALES LIZANO TORRES			Código: FILT-001-2015	
		MACROPROCESO: GESTIÓN COMERCIAL			Versión: 1	
					Fecha de elaboración:	
Proceso de Gestión Calidad - FILT.	Planes de acción de mejora para el SGC. Cronograma para implementación de los planes acciones de mejora		Implementar de acción de mejora.	Manual de procedimientos de los elementos que componen el SGC	Proceso de Gestión Calidad - FILT.	
Proceso de Gestión Calidad - FILT.	Manual de procedimientos de los elementos que componen el SGC		Medición y Seguimiento la eficacia de las acciones implementadas para la mejora	Informes de Medición y seguimiento del SGC	Proceso de Gestión Calidad - FILT.	
Proceso de Gestión Calidad - MECI.	Ejecución del Plan Anual del SGC Resultados de Indicadores Resultados de Riesgos Plan de Mejoramiento	V	Evaluación del SGC	Informes de Evaluación del SGC	Proceso de Gestión Calidad - FILT.	
Proceso de Gestión Calidad - MECI.	Revisión por la Dirección. Informes de Seguimiento Evaluación de la Gestión	A	Establecimiento de Acciones de Mejora	Plan de Mejoramiento continuo	Proceso de Gestión Calidad - FILT.	
3. RECURSOS						
HUMANOS		INFRAESTRUCTURA		AMBIENTE DE TRABAJO		
Gerente de ventas , Gerente financiero y auxiliar contable.		Edificio, equipos tecnologicos , suministros de oficina , tecnologia		Instalaciones fisicas y ambiente laboral óptimo con el fin de asegurar el excelente desempeño laboral .		
4. DOCUMENTOS ASOCIADOS						
INTERNOS			EXTERNOS			
5. REQUISITOS APLICABLES						
NORMAS ISO 9001:2008.			LEGALES Y REGLAMENTARIOS			
Plan de Mejoramiento, Plan Anual de SGC, Manual de Calidad y Manual de Procesos y Procedimientos.			Norma INEN			
6. INDICADORES						
TIPO	NOMBRE		FORMULA			
Índice	Índice de Participación		Procesos Ofertados/Invitaciones Recibidas			
7. RIESGOS Y CONTROLES						
RIESGOS			CONTROLES			

	FABRICACIONES INSTITUCIONALES LIZANO TORRES		Código: FILT-001-2015		
	MACROPROCESO: GESTIÓN COMERCIAL		Versión: 1		
			Fecha de elaboración:		
1. No cumplimiento al plan de acciones de mejora.					
8. ELABORACIÓN REVISIÓN Y APROBACIÓN					
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO